

André B. Barcaui

GERENTE TAMBÉM É GENTE...

Um Romance sobre Gerência de Projetos

*Qualquer semelhança com a vida real de
um gerente não é só mera coincidência...*





Gerente Também É Gente

Um Romance sobre Gerência de Projetos

André B. Barcaui

Para minha família, pelo suporte em todos os momentos.

Em especial à D. Lúcia, pelo eterno incentivo à leitura e pelo carinho incondicional.

Para Carolina, por ser um presente dos céus, por sua paciência com seu pai e por me ensinar que a vida não é tão complicada quanto eu imagino.

Sem vocês, nada faria sentido...

Toda manhã na África, uma gazela acorda. Ela sabe que tem que correr mais rápido do que o mais rápido dos leões ou será morta. Toda manhã um leão também acorda. Ele sabe que tem que alcançar a gazela mais lenta ou morrerá de fome. Não importa se você é um leão ou uma gazela. Quando o sol nasce, é melhor começar a correr.

(PROVÉRBIO AFRICANO)

Nota do Autor

Sou obrigado a confessar que, apesar de ávido leitor, nunca dei muito valor a esta "nota do autor" nos livros. Isso porque sempre considerei que o que importava mesmo era o conteúdo do livro em si e não as considerações que o próprio autor fazia sobre sua obra. Essas notas sempre me soaram de alguma forma narcisistas e ao mesmo tempo cansativas. Recusava-me a acreditar que qualquer espécie de emoção pudesse ser transmitida ao passar os olhos por esta pequena introdução. Qual não foi a minha surpresa ao me deparar preparando este pequeno preâmbulo que agora você está lendo, e me surpreender, ao descobrir que, em uma obra de ficção, esta é a única hora em que o autor pode de fato falar direta e abertamente com seu leitor.

Pois aqui estou, quem diria, me explicando a você, leitor, sobre como e por que preparei este pequeno romance. Tomei contato com projetos mais ou menos como o protagonista deste livro. Não se trata de forma alguma de uma autobiografia, mas sou obrigado a revelar que muitos dos acontecimentos que vocês tomarão conhecimento, apesar de caricaturados, foram de alguma forma, vividos. Depois de algum tempo como gerente de projetos, comecei a dar consultoria e ministrar aulas nessa área. Tive chance de ler vários livros magníficos a respeito do tema e recomendar diversos deles para alunos e clientes. Mas sempre senti que existia uma lacuna a ser preenchida, já que a grande maioria desses livros ou é muito técnico ou muito metodológico.

Existe o guia disso, o corpo de conhecimento daquilo, os famosos e pouco convidativos manuais e até mesmo livros de auto-ajuda, estilo: "Gerência de Projetos: seus problemas acabaram...". Por favor não me entendam mal. Não estou criticando nenhum desses autores. Muito pelo contrário. São grandes gurus a quem respeito e muitas vezes recorro em meus estudos e também na vida profissional. São eles que tornaram possível a vasta literatura que temos hoje disponível na área de gerência de projetos. Um campo recente sob a ótica de disciplina, mas muito antigo sob o ponto de vista de sua aplicação na história da humanidade. Esses livros que estou apelidando de *técnicos* são, sem dúvida, fundamentais. Inclusive vários de seus princípios estão abordados em partes deste livro que está em suas mãos.

Aliás, foi até bom mencionar isso porque é importante que vocês saibam que alguns dos autores que admiro tiveram seu pensamento de alguma forma sumariado e contextualizado em situações vividas pelos personagens no livro. São eles: Carl Pritchard, David Cleland, Domênico de Masi, Eliyahu Goldratt, Harry Beckwith, James Lewis, Jeremy Main, Jerry Wind, Patrick Lencioni, Scott Adams, Scott Thorpe, Spencer Johnson, Stanley Portny, Stephen Covey, Suzanne Skiffington, Thomas Friedman, Vijay K. Verma, entre outros.

A técnica é muito importante. Mas sempre achei que não era tudo. Não podia ser tudo. E tinha que haver um jeito mais fácil de explicar isso ao leitor que quisesse introduzir-se ao tema deste livro. Até porque todos gerenciamos projetos. Sejam profissionais, sejam pessoais. Estamos expostos a eles

até sem sentir. Portanto, quanto mais informação e pontos de vista a respeito do assunto, melhor. Mas como transformar toda essa abordagem técnica em algo que seduza o leitor?

Foi daí que surgiu a inspiração para escrever um romance. Ousada e pretensiosa, eu admito. Mas desenvolvida com muito gosto e zelo. Agradeço muito à Editora Brasport por ter apostado na idéia. Sempre achei mais fácil ensinar através do humor. Alguns alunos já me perguntaram se faço uso de alguma técnica de didática especial. Adoraria dizer que sim e de preferência com um nome bem complicado. A verdade é que não sei fazer de outro jeito. Se for possível aprender e, ao mesmo tempo, se divertir, por que não fazê-lo? Foi com essa visão e com incentivo desses mesmos alunos que percebi que existia uma possível abertura para um livro que abordasse gerência de projetos de uma maneira mais solta, mais livre. Objetivando ensinar um pouco da técnica sim, mas principalmente preocupado em passar a experiência do cotidiano de um gerente de projetos. Experiência de quem já acertou, mas também já errou muito, diga-se de passagem. Uma leitura mais fácil, não necessariamente doutrinadora, e que incentive você a degustar esta área tão fascinante. Este livro ambiciona, ainda, reforçar a importância das pessoas nos processos ligados à gerência de projetos. Tudo se resume a elas. Porém, paradoxalmente, muitas vezes somos levados a achar soluções milagrosas através apenas da técnica. Depois de algum tempo atuando como gerente, vejo claramente que, no fundo, não gerenciamos tão-somente projetos. Gerenciamos pessoas! As pessoas são simplesmente a razão de

ser de tudo. Procuro passar um pouco desta idéia também no decorrer do livro.

Vocês devem estar sentindo falta dos chamados agradecimentos. Será que ele não vai agradecer nada a ninguém? É claro que vou... Mas como também quase sempre ninguém conhece as pessoas às quais os autores costumam agradecer, resolvi que faria minhas homenagens de uma forma diferente. Decidi que faria meus agradecimentos através dos próprios personagens e situações envolvidas no enredo. Mudei alguns nomes, valores e locais, para que não se tratasse de uma exposição demasiada. Mas garanto a homenagem através de referências sutis que fiz no texto. Isso é o que mais importa para mim. Os homenageados irão se reconhecer quando lerem o livro. E vou garantir que lerão, enviando um exemplar para cada um deles!

Gostaria então de terminar parafraseando Jack Lemmon, para mim um dos maiores atores que o cinema já teve. Falecido em 2001, mas com um legado extraordinário de filmes a serem saboreados eternamente. Pego emprestado uma frase sua que ficou célebre, modifico um pouco o contexto, mas mantenho vivo o sentido. Sozinha, esta frase é capaz de explicar bem melhor do que eu as razões que me levaram a escrever esta história:

"Existe apenas uma razão para um escritor escrever um livro, ou uma editora publicar uma obra ou uma livraria oferecer um exemplar: mexer com as emoções dos leitores."

Espero, humildemente, que de alguma forma suas emoções também sejam afetadas. Boa leitura e bom divertimento.

André Barcaui

barcaui@bbbros.com.br

Prefácio

O Standish Group International (www.standishgroup.com), uma organização que pesquisa o desenvolvimento de projetos na área de Tecnologia da Informação, publicou no seu relatório de 2003 o resultado de uma pesquisa realizada em 2002 que envolveu cerca de 40 mil projetos de TI. Essa pesquisa apontou que 15% dos projetos fracassaram, enquanto apenas 34% tiveram sucesso. Outros 51% foram concluídos com algum resultado positivo, mas falharam em custo, prazo ou funcionalidades. Esses números são ainda melhores do que os encontrados na pesquisa de 1994, que apontou 31% de fracassos, apenas 16% de sucessos e 53% de resultados relativos. Dentre os fatores críticos de sucesso, a pesquisa aponta três dos mais importantes: 1. Envolvimento do usuário, 2. Suporte da alta direção e 3. Gerentes de projeto experientes.

Para atender a necessidade de desenvolver as habilidades gerenciais para a condução de projetos, surgiram várias iniciativas por parte de associações técnicas, governos, universidades e empresas que criaram metodologias de planejamento, execução e controle de projetos. Dentre essas iniciativas está o método PRINCE2 (*Projects in*

Controlled Environment 2), criado pelo Departamento de Comércio do governo britânico, e o modelo do PMI (*Project Management Institute* - www.pmi.org), que além de ensinar métodos e ferramentas, também possui um exame de certificação de profissionais em gestão de projetos que já certificou cerca de 170 mil profissionais no mundo inteiro desde 1984, dos quais cerca de 50% apenas em 2005. Outras entidades, como o IPMA (*International Project Management Association* - www.ipma.org), também criaram modelos próprios, mas na essência eles se assemelham.

Desde meados do século passado a indústria e a academia vêm discutindo e aprimorando seu conhecimento sobre gestão de projetos com significativos progressos. A vasta literatura existente na área discute amplamente a metodologia e ferramentas de gestão, mas há pouca literatura sobre o processo de acumulação de conhecimento e experiências do dia-a-dia de um gerente. Parodiando Crosby na sua analogia da qualidade com sexo, podemos dizer que muitos acham a gerência de projetos parecida com sexo, pois dizem que sabem fazer, e que para dar certo basta seguir alguns procedimentos. Mas quando algo sai errado a culpa é sempre do outro, ou da outra.

Neste livro, André Barcaui passa os principais conceitos sobre gestão de projetos na forma de um romance, desfilando a metodologia já consagrada e discutida em inúmeros livros técnicos, mas com largas doses de bom humor e fazendo o leitor se sentir no contexto da história como coadjuvante,

como se fosse o co-piloto de um jato. Baseado em sua experiência tanto como profissional da área como de professor e palestrante em diversos cursos de MBA, Barcaui apresenta as diversas áreas de conhecimento de gerência de projetos, bem como dicas de planejamento, controle e administração. Não de uma forma exclusivamente técnica, mas coloquial, vista pela ótica do profissional que vivência suas ansiedades, erros e acertos, abordando o lado humano e pessoal de um gerente. Ele aborda também como deve ser o processo de aprendizado de um gerente de projetos através de um mentor, da mesma forma que um médico recém-formado é orientado por um cirurgião mais experiente. Também discute o que é um projeto, qual o papel do patrocinador, *stakeholders*, características do gerente de projeto, entre outros conceitos.

Sinta-se na pele de um gerente de projetos e desfrute da leitura agradável deste romance baseado em histórias reais vivenciadas pelo autor, aprendendo sobre a teoria e a sua aplicação. Se você é um gerente de projetos experiente, vai se encontrar em muitas das situações descritas e se ainda está no início da carreira vai se preparar melhor para as suas próximas missões.

Paulo Ferruccio

Executivo de Projetos

Sumário

1 Nada do que Foi Será	1
2 Virei Gerente... E Agora?	7
3 O Primeiro Projeto a Gente Nunca Esquece	13
4 Conhecendo Meu "Guru"	23
5 O Mundo É Feito de Projetos	31
6 Pessoas, Pessoas, Pessoas	37
7 Mãos à Obra	45
8 Gerente Também Tem Vida Privada	53
9 Um Novo Começo	59
10 O Guia do Gerente de Projetos	65
11 A Dura Realidade.....	71
12 Começando do Princípio.....	77
13 Planejar E Preciso	83
14 As Famosas Estimativas	91
15 Fechando o Plano de Projeto	99
16 A Reunião de Abertura.....	109
17 O Cotidiano do Projeto.....	117
18 Tocando o Barco.....	129
19 Flick Happens!.....	139
20 Nem Tudo São Flores.....	151
21 A Importância de Terminar Bem.....	159
22 Por Trás de Todo Grande Gerente.....	165
23 Eu Tenho a Força.....	171
24 Decifra-me ou Devoro-te.....	177
25 Dominando o Caos.....	183
26 A Chave é a Negociação.....	189

27	Recuperando o Projeto.....	199
28	O Show deve Continuar.....	209

1. Nada do que Foi Será...

A vida é importante demais para ser levada a sério.

OSCAR WILDE

Meu nome é Flick. Leonardo Flick. Gosto de me apresentar assim porque me faz sentir como uma espécie de James Bond pós-industrial. Psicologia, sabe como é... Melhora minha auto-estima. Na verdade todos costumam me chamar apenas de Flick devido à característica não-usual do sobrenome. A não ser minha mulher, que quando está nervosa, sempre me chama usando meu nome completo. Sou casado e tenho uma filha, a qual considero meu melhor projeto. Gosto de acreditar que sou um homem de sorte. Tenho uma boa família, saúde, um bom emprego e financeiramente.... bom, nem tudo é perfeito. Trabalho em uma grande empresa multinacional na área de tecnologia da informação. Para aqueles mais antigos como eu, tecnologia da informação significa "alguma atividade ligada a computadores". Você sabe: criar coisas novas para resolver problemas que não se tinha antes desta coisa ser inventada, gerando ao mesmo tempo algum novo tipo de dependência.... Calma! Claro que não penso assim de verdade. Não poderia, já que sou parte deste mundo novo que ajudo a criar. A tecnologia sempre foi minha aliada e gosto de acreditar que nutrimos uma atitude

de respeito um pelo outro. Eu e a tecnologia. Mas isso é uma outra estória...

Espero que meu chefe jamais leia este livro. O enredo que estou para compartilhar com vocês é verídico e diz respeito a minha própria vida. Mais especificamente à minha carreira profissional. Sou o que se pode chamar de um gerente de projetos. Sei que à primeira vista pode parecer não muito claro do que se trata esta atividade. Para ser honesto, até para mim mesmo, durante muito tempo foi muito difícil entender. Jamais vou esquecer o dia que cheguei em casa e disse que tinha sido promovido. Minha mulher foi só alegria ao dizer:

- Gerente, Amor?! Que ótimo, parabéns!!! Quantos funcionários você vai ter?

-Nenhum...

Sou sempre honesto, não sei mentir. A não ser às vezes...

- E qual o nome do seu departamento?

- Não vou ter departamento.

- Eu não entendi Amor. Você não disse que foi promovido a gerente?

- Gerente de projetos.

- Bom, pelo menos vai ganhar mais?

- Sim... Quero dizer, não. Não de início. Você sabe. Primeiro vem o trabalho, depois o aumento; um processo natural dentro da reengenharia pela qual as empresas vêm passando nos dias de hoje.

É incrível como sempre que não sei como explicar algo para minha mulher acabo apelando para termos técnicos de mercado esperando que ela engula.

Historicamente, algumas vezes dá certo. Outras ela finge que engoliu para não me complicar... É uma das razões pelas quais, eu e Tânia, estamos casados até hoje....

- Ah... Bom, estou muito orgulhosa e muito satisfeita assim mesmo. Parabéns!

Esta foi a minha primeira tentativa de explicar o que eu fazia, ou passaria a fazer. Depois veio minha filha. Para ela, que pensei que seria mais simples... Bem, só o que posso dizer é que subestimamos demais as crianças...

- Caroline, papai tem uma novidade!

- Qual, pai?

- Seu pai agora é gerente de projetos.

- Pôxa pai, muito legal! Então você vai passar mais tempo comigo, né?

- Bem... Não exatamente, minha filha. É que papai agora vai ter mais responsabilidades. Papai foi promovido.

- Promovido significa fazer mais coisas do que antes?

- Não Carol. Promovido significa dar um passo à frente na empresa, ser reconhecido.

- Mas se você vai ter menos tempo do que antes, como pode ter dado um passo à frente?

- Sei que parece estranho à primeira vista, minha filha, mas pode ter certeza que vai ser bom para todos nós.

Vai ser bom para todos nós?! Eu não tinha exatamente a certeza de que isso era verdade! Queria acreditar que sim, mas não tinha certeza.

São nessas horas que eu gostaria de ter tido uma profissão mais comum, ou pelo menos mais fácil de explicar em reuniões de escola. Você sabe, aquelas reuniões onde você reúne um bando de pais e um bando de crianças e cada pai tenta explicar sua profissão para todo o grupo. Se eu tivesse sido médico como meu irmão ou advogado como meu primo seria muito mais fácil. Mas não adianta lamentar. O negócio é curtir. Se para uma criança foi difícil explicar o que eu faço, imagine para trinta ao mesmo tempo!

Outro momento hilário foi na hora em que contei para minha mãe. D. Lúcia tem aproximadamente 30 anos a mais do que eu. Uma mulher fabulosa (*é claro que é fabulosa, é a minha mãe!*). Foi dela que herdei duas das manias que mais admiro em mim mesmo. A primeira é a leitura. Leio compulsivamente. Na verdade compro até mais livros do que sou capaz de consumir. Em certas épocas sou capaz de ler três ou até mais livros ao mesmo tempo. Sem falar que adoro uma livraria. Sem dúvida, um dos meus lugares prediletos. A outra mania herdada foi o gosto pelo cinema. Como diria Fellini, "o cinema é o modo mais direto de entrar em competição com Deus". A magia da telona e suas trilhas sonoras exercem profunda influência em meu estado de espírito, não posso negar. A vantagem do cinema sobre o livro é a música. A vantagem do livro sobre o cinema é que você imagina tudo (*inclusive o rosto da mocinha...*). Passei na casa de minha mãe logo após sair do trabalho no segundo dia pós-promoção. Seu comentário de mãe foi o seguinte:

-Leo, como estou feliz por você meu filho. Você merece... Sempre batalhou tanto... Já falou com sua esposa e com seu pai?

-Já, mãe. Com meu pai ainda não, mas vou falar com ele em seguida.

-Você é mesmo um orgulho para todos nós. Sempre foi. Você deve redobrar a atenção agora. Tomar cuidado com a inveja, o mau olhado. A empresa e seu chefe certamente esperam mais de você.

-Eu sei mãe, obrigado. Vou me cuidar...

Ela falou durante aproximadamente meia hora sobre todos os cuidados e preocupações que eu deveria ter. Depois disso, tomou um gole de café e perguntou:

-Agora me diga, meu filho, o que diabos vem a ser um gerente de projetos?

Essa é minha mãe...

Com meu pai achei que seria diferente. Afinal de contas, podemos usar aquela linguagem machista, "papo de homem para homem", sabe como é... Eu bem que tentei:

-Armando, seu filho foi promovido.

Curiosamente, meu pai nos ensinou desde pequenos a não chamá-lo de pai. Isso mesmo que você ouviu. Parece estranho, a princípio. Mas a lógica dele era que sempre achou que devíamos ser tão amigos, que seria preferível evitar qualquer tipo de formalidade. Inclusive na forma em que nos tratávamos. Em outras palavras, praticamente não usávamos a palavra pai ou filho. Era sempre Armando e Leo. Demorei um

pouco a entender isso. Mas quando entendi, passei a admirá-lo ainda mais...

- Promovido, Leo!! Parabéns! E o aumento, foi bom?

- É... Mais ou menos...

- Por que?

- Bem, não falamos sobre isso ainda, sabe... Como dizemos lá na empresa, por enquanto o aumento é só no trabalho...

- Quer dizer que você foi promovido, vai trabalhar mais, mas ganhará a mesma coisa?

- É... Mais ou menos isso...

- Leo, tem certeza que você não quer trabalhar comigo? Nunca pensou em mudar de profissão?

Só para registrar, meu pai é médico...

Herdei muitas de suas características. Pelo menos é o que dizem as pessoas que nos conhecem. Escolhemos profissões completamente diferentes, é verdade. Mas a essência de muitos de nossos sentimentos e pensamentos é parecida. Acho que é por isso que discordamos tanto...

Estas foram algumas das situações pelas quais passei quando tentava explicar o que um gerente de projetos fazia ou deveria fazer. Espero sinceramente que ao longo do livro você possa entender melhor do que se trata esta atividade tão em moda nos dias de hoje. As alegrias e tristezas de ser um gerente. E de projetos! Espero que você se divirta e quem sabe até se identifique tentando decifrar o papel do gerente de projetos nas organizações. E por favor, se assim for, que depois me explique. Só para garantir que não estou com a idéia errada...

2- Virei Gerente... E Agora?

Todos os homens têm medo. Quem não tem medo não é normal; isso nada tem a ver com coragem.

JEAN-PAUL SARTRE

Tudo começou no que parecia ser mais um dia normal de trabalho. Eu estava em minha baía (*sempre detestei este nome: baía. Me sinto como um cavalo preso. Mas é como chamamos os locais onde cada funcionário da empresa trabalha e, em tese, produz...*) preparando um relatório sobre os bugs¹ que descobri em nosso mais novo produto. Eu deveria ter enviado ontem o relatório para o laboratório de nossa empresa e já estava atrasado. Minha função? Bem, eu era o que se pode chamar de um analista de sistemas. E até que bem competente, arrisco dizer. Gostava do que fazia: lidar com máquinas. Acho que para mim aquilo tudo era no fundo um grande *videogame*. Eu contra a máquina. Algumas vezes eu ganhava. Outras, perdia miseravelmente. Desde a faculdade foi assim. Formei-me em computação e depois de um estágio e dois empregos em empresas menores, acabei vindo parar aqui. Uma das maiores empresas de solução de tecnologia do mundo: a HAL S/A. Aliás, acho esta palavra "solução" muito interessante. Cada vez mais o mercado de informática não fala somente em hardware (máquinas), software (programas) ou rede. Prefere a

¹ Como são normalmente chamados os problemas encontrados em programas de computador.

palavra "solução", querendo indicar que não importa o seu problema, nós temos o que você precisa.

Ou "não importa o que você precisa, nós criamos o seu problema"...

Mas voltemos a HAL. Sem dúvida uma das maiores empresas do ramo do mundo. Uma empresa séria e de excelente reputação no mercado. Sempre me considereei um felizardo por ter conseguido um emprego em uma empresa com tantos recursos e com tantas chances de desenvolvimento profissional. Sem dúvida, um sonho. Estava trabalhando como analista há três anos e já havia sido promovido. Entrei como Analista Júnior e orgulhosamente depois de um ano e meio fui promovido a Analista Sênior. A verdade é que todos que ficam em um mesmo cargo e após este período são promovidos automaticamente. Mas isso não importa, eu estava feliz. Minha responsabilidade era testar novos programas produzidos pela matriz da empresa em situações extremas e considerando as características regionais específicas de nosso país. Desde que entrei na empresa eu fazia isso. Mas agora eu era Sênior. Tudo estava indo muito bem em minha carreira. Sentia-me reconhecido tanto pelo chefe quanto pelos colegas de trabalho. Quando o mundo parecia perfeito *(de acordo com a minha experiência, se nada parece que pode dar errado, você é que não está vendo por todos os ângulos)*, eis que meu chefe me liga e pede para ir à sua sala. Estranhei um pouco porque ele

poderia ter usado o chat², como de costume. Mas preferiu a chamada telefônica. Pedi quinze minutos para fechar o que estava fazendo e me dirigi à sua sala.

Meu chefe ficava em um escritório de tamanho médio, mas confortável. Tinha uma janela um pouco desproporcional para o tamanho da sala, um armário com diversos livros (*que eu duvidava de que ele já tivesse lido todos*) e alguns troféus. Tinha também uma mesa retangular onde ele trabalhava e despachava e uma outra, redonda, com quatro lugares para pequenas reuniões. Era impossível não reparar em uma placa amarela na parede que dizia: "Chefe não é Deus. Mas trate-o como se fosse". Uma brincadeira com seus funcionários, evidentemente, mas que acabou gerando diversas piadinhas de corredor. Enfim, uma típica sala de chefe. A porta estava aberta quando cheguei. Ele me viu e pediu que entrasse e me acomodasse. Seu nome era Edson Pedreira. Excelente pessoa. Não era de todo careca.... Ainda tinha aquela penugem, uma de cada lado da cabeça. Mais o meio era completamente liso. Além disso, uma bela pança que o denunciava mesmo à distância. Uma figura muito parecida com o Frei Tuck, do clássico Robin Hood. No momento em que sentei, ele se levantou e foi fechar a porta atrás de mim. Meu coração gelou. Por que meu chefe fecharia a porta para conversar comigo? Será que meu atraso no relatório poderia ter gerado isso? Não acredito... Já atrasei tantas vezes... Será esta a razão? Por ter atrasado tantas vezes? De qualquer

² Sistema que permite troca de mensagens através do uso da rede de computadores.

forma, eu não tinha muito a fazer. Era esperar para descobrir. Ele fechou a porta e voltou a sentar em sua mesa, bem de frente a mim. Começou nosso diálogo:

- Flick, você tem alguma idéia da razão pela qual eu o chamei?

- Se for sobre o atraso no relatório para o laboratório chefe, pode ter certeza de que...

- Atraso de relatório?! Não... Não é nada disso. Esqueça o relatório. Chamei você aqui por uma questão muito mais importante.

Mais importante? Para mim isso era o mais importante! E por que me chamar para conversar a portas fechadas?

- Ok, chefe. Estou curioso. Vamos ter alguma mudança?

- Mudança? Sim, vamos ter mudança. Uma grande mudança. E a mudança é em você, Flick.

Será que vou ser demitido? O que diabos eu fiz de errado? Logo agora que estava indo tudo tão bem... Ele continuou:

- Flick, você sabe que o Petrúcio está indo para uma nova área. Ele vai comandar nossa fábrica de software no sul do país.

Paulo Petrúcio era um excelente profissional, pelo menos esta era a sua fama. Muito experiente e bom no relacionamento com pessoas. Uma verdadeira referência na empresa. Não somos exatamente amigos, porque, como já disse, me interessei mais por máquinas, mas sei que ele estava muito bem cotado. Eu sabia de sua promoção.

- Sim, estou sabendo. Fiquei muito feliz por ele.

- Pois é. Você sabe o que Petrúcio fazia antes de ser promovido?

- Bem, sei que ele era gerente de alguma coisa. Confesso que não me lembro bem do nome da área que ele gerenciava.

- Você não se lembra bem porque ele não tinha uma área específica. Ele era gerente de projetos.

- Ah, sim. Ok...

Eu não tinha a menor idéia do que era aquilo, mas sabe como é... Eu estava na presença do meu chefe...E de mais a mais, o que eu tinha a ver com isso?

- Você deve estar se perguntando o que você tem a ver com isso, certo? *(é incrível o poder visionário dos chefes...)*. Pois bem, vou lhe dizer. Você tem sido tão bom técnico e conhece tão bem nossos produtos, que pensei em lhe dar um novo desafio. Você será o mais novo gerente de projetos de nosso departamento. Passará a liderar equipes em direção a um objetivo específico. Não ficará mais preso em sua baia. Passará a interagir diretamente com nossos clientes, entregando nossas soluções e garantindo sua satisfação. O que você acha disso, hein?!

Surreal. Não tenho a menor idéia do que é ser gerente, e muito menos de projetos. Não sei nem se quero ser isso. Pelo menos não me sinto preparado para ser gerente. Estava tão bem com as máquinas....

- Pôxa chefe, não sei nem o que dizer *(e não sabia mesmo....)*.

- E então, você aceita o desafio?

Ele tinha um sorriso tão seguro e tão largo na boca que dava para ver até suas obturações...

- Mas por que eu chefe? Digo... o time todo é muito bom e estou só há um ano e meio como Analista Sênior e...

- Você não aceita o desafio? *(fim do sorriso)*

-Não, não chefe... Digo, sim, é claro que sim! Adorei, adorei mesmo sua confiança em meu trabalho. Muito obrigado.

- Então estamos fechados *(o sorriso voltou...)*. Quero que passe hoje mesmo tudo o que está fazendo para o Farhad e se prepare para o seu primeiro projeto.

Farhad Bolayan era o meu colega da baia ao lado e fazia praticamente a mesma coisa que eu...

- E que projeto seria este, chefe?

- Fico feliz que tenha perguntando. Estamos falando do projeto SAS501 de um de nossos principais clientes, a TASA. Eles estão precisando instalar uma nova rede interna para toda a empresa e nós ganhamos o projeto. A equipe ainda não está totalmente montada, mas com sua habilidade, certamente vamos ter sucesso! Vou te pedir por favor para procurar o Juvenal para que você possa dar início imediatamente ao projeto. Estou colocando todas as fichas em você, Flick! Não vá me decepcionar hein?!

- Vou fazer o melhor possível chefe. Pode contar comigo.

- Claro, sei que posso. Bom, boa sorte. Em breve estarei fazendo um comunicado ao grupo dizendo que você agora é o gerente do projeto SAS501. Não faço agora porque estou de saída para um evento muito importante no centro da cidade. E o lançamento de nosso novo sistema de configuração. A propósito, como está aquele relatório sobre os *bugs* do produto?

- Ainda não acabei de fazer chefe.

-Não tem importância. Passe tudo para o Farhad. Você agora é um gerente.

E assim foi.... Saí de sua sala sem saber bem se comemorava ou se chorava. Acho que senti um misto de aflição e anestesia. A única coisa certa era que tinha que procurar o tal do Juvenal, um de nossos gerentes de venda. Pois muito bem, pensei comigo mesmo, vou encarar essa de frente. Você é um homem ou um rato?

Mexeram no meu queijo...

Se foi lhe dado um desafio é porque você mereceu este desafio. Afinal de contas você foi promovido! Comemore! Não se lamente! Estava ali o mais novo gerente de projetos do mercado. Dizem que nasce um a cada 30 minutos...

E a cada 15 minutos, um também é demitido...

A sorte estava lançada... e a aventura, apenas começando.

3- O Primeiro Projeto a Gente Nunca Esquece...

Existe algo mais importante que a lógica: é a imaginação.

ALFRED HITCHCOCK

Juvenal era um de nossos mais bem sucedidos gerentes de venda. Sua sala era no famoso décimo andar da empresa, mas conhecido como "olimp", " porque era dali que saía todo o faturamento da empresa. Logo, era ali que habitavam os "deuses" que faziam com que a HAL prosperasse. Nem mesmo

a presidência ficava no décimo. Nós, pobres mortais, ficávamos no quarto andar. Por favor, não me entenda mal. Não tenho nada contra vendedores. Apenas os considero assim como uma espécie de "lado negro da força"... Mas reconheço que esta é uma visão errada e estereotipada. Apenas porque passei a vida inteira do outro lado do tabuleiro. Na verdade até os respeito muito. Afinal são eles que trazem o dinheiro para a empresa e fazem a roda girar... E eu estava a ponto de conversar com um de seus maiores representantes; *o Darth Vader em pessoa: Juvenal Cardoso.*

Assim que saí do elevador me senti em outra empresa. Não é a toa que existem tantas histórias sobre o décimo andar. Até o cheiro é diferente. A cor do carpete é diferente. As pessoas são diferentes... Muita agitação para o meu gosto. Procurei imediatamente a secretária do andar. Ela atendia a toda rede de vendedores e certamente poderia me dizer como encontrar o Juvenal.

- Bom dia. Estou procurando o Sr. Juvenal Cardoso e...

- Um momentinho, por favor.

O telefone dela tocou na mesma hora... incrível...

Dois minutos depois:

- O Sr. Juvenal? A quem devo anunciar?

- Meu nome é Flick. Leonardo Flick. Sou do departamento de suporte. Vim falar com ele a respeito do projeto...

- Ok. Mais um momentinho por favor.

O telefone tocou de novo... Já estava começando a ficar com raiva do aparelho...

Neste meio-tempo passou um outro vendedor que eu não conhecia e comentou:

- Lídia, por favor não esqueça de ligar para o departamento de suporte para agendar uma reunião sobre aquele problema com o nosso módulo de estoque. Já estou cansado de cobrar. Nunca vi departamento tão ineficiente....

Ineficiente? Era do meu departamento que ele estava falando! Quem ele pensa que é?! Enfim, foco!

- Pois bem, o senhor dizia que queria falar com?

- Com o Sr. Juvenal Cardoso por favor....

- Ah sim, o Sr. Juvenal está em reunião neste momento. Acredito que deva durar mais uma meia hora. O senhor gostaria de esperar?

- Sim, gostaria (*o que mais eu poderia fazer?*). Obrigado....

Sentei-me em um sofá extremamente confortável e esperei. Acho que aqui no décimo eles medem o tempo de forma diferente. Uma hora não tem definitivamente 60 minutos. Enfim, o fato é que esperei quase uma hora e meia para ser atendido. Finalmente após esse tempo, a secretária me chamou e pediu que eu me dirigisse à sala de Juvenal.

A chegada a sua sala foi marcante. Não sou do tipo que gosta de descrever ambientes detalhadamente. Existem autores que gastam páginas e mais páginas em seus livros descrevendo o formato da "sombra de uma jarra em cima da mesa lateral inglesa, com cadeiras Luis XV, em uma sala de jantar colonial, quando bate a luz do sol do meio-dia". Eles capricham em explicar cada canto do cômodo, o teto de gesso e todos os

outros detalhes que compõe o ambiente. Reconheço a importância disso em determinados enredos. Mais ainda, reconheço o esforço do autor de tentar traduzir a sua visão para o leitor. Não deve ser fácil... Infelizmente (*ou não...*) esse não é meu estilo. Também não acredito que seja importante para a estória que estou lhes contando. A única exceção que me permito é no caso da sala de Juvenal. Primeiro, ela devia ter pelo menos o dobro do tamanho da sala do meu chefe. Segundo, tinha uma vista muito mais privilegiada. Juvenal tinha o imenso Parque Nacional bem à sua frente com um enorme chafariz quase que respingando em sua janela. A sala tinha quatro armários colossais que na hora julguei que fossem feitos de jacarandá ou peroba. Uma mesa com dois computadores, outra de reunião, uma televisão de 42 polegadas, um aparelho de DVD, outro de vídeo, dois quadros negros e alguns vasos de planta bem cuidados. Sua mesa retangular não estava exatamente arrumada. Nela estavam dois celulares carregando, seu laptop aberto e vários papéis espalhados. Não chegavam a formar uma pilha, mas passavam a sensação de desordem. Juvenal estava em pé, de costas para a porta, falando ao telefone, com outro telefone tocando e várias mensagens piscando na tela do computador a sua frente. Tendo esta visão pude compreender melhor o sentido da palavra multimídia. Ele pediu apenas com um gesto que eu me sentasse e aguardasse. Neste meio-tempo continuou no telefone. Quase ninguém mais usava terno na HAL. Eu mesmo usava apenas uma roupa social há anos. A empresa, com o sinal dos tempos, também começou a mudar os padrões de vestimenta que exigia de seus funcionários.

Apenas gerentes e diretores é que iam de gravata. Era o tipo da regra que não estava escrita em lugar nenhum, mas era facilmente perceptível nos corredores. No meu caso, nunca fui muito fã de terno e gravata mesmo... Aliás, não há nada mais agressivo do que usar gravata. Meu ódio é tanto, que certa vez fui tentar estudar as razões históricas por trás da utilização daquele pedaço de tecido que mais parece um babador. Encontrei várias explicações plausíveis. Umas que atribuíam sua origem ao frio, outras à etiqueta. A que mais me convenceu foi a que dizia que a invenção era para cobrir os botões da camisa social. Ora, é preferível ter os botões à mostra do que sujar aquilo toda vez que vou comer...

Enfim, o terno de Juvenal era impecável, seu cabelo tinha alguma espécie de gel gosmento, mas que, no todo, acabava se justificando. Um vendedor nato... Só o nariz é que era estranho. Totalmente desproporcional ao corpo. Na minha opinião, aquele nariz deveria pagar imposto. Certamente respirava mais que os outros. Seu palavreado era uma aula de etiqueta. A cada três palavras que dizia, uma era aos berros. Não sei com quem ele estava falando, mas não poderia ser com um cliente. Depois de uns dez minutos de conversa (*e eu aguardando...*) ele fez mais um gesto pedindo para que eu aguardasse um pouco mais. Enfim, depois de mais 8 minutos, ele desligou.

- Pois bem, meu caro (*pensei que ninguém mais falasse assim, mas estava enganado...*). O que posso fazer por você?

- Bom dia, Sr. Cardoso. Meu nome é Flick e eu estou aqui para...

- Desculpe, como é seu nome?

- Flick... Leonardo Flick. Sou do departamento de suporte.

- Departamento de Suporte? Aquilo é um horror! Ainda bem que você está aqui. Você veio a meu pedido para conversar sobre os problemas no módulo de estoque não é?

- Não... Quero dizer, não exatamente... Eu sou o novo gerente do projeto SAS501 da TASA. Estou aqui porque meu chefe pediu que eu...

- SAS501?!?!? Finalmente alguém veio me dar o status do projeto. Pois muito bem, como estamos?

- Na verdade eu vim aqui para poder pegar informações sobre o projeto e sobre a TASA. Você sabe, para poder dar início aos trabalhos.

- Início?!?! Você só pode estar brincando! Este projeto era para ter sido iniciado há um mês! Dentro de três meses ele tem que estar terminado. Foi isso que acordamos com o cliente. Não acredito no que estou ouvindo. Quem é o seu chefe?

- O nome dele é Edson Pedreira. Foi ele quem pediu que eu viesse até aqui conversar com você e...

- Conversar?! Não temos mais tempo!! Só podia ser coisa do Pedreira mesmo... Como sempre, atrasados... Olha Lick...

- Não é Lick. É Flick.

- Que seja. Espero que este projeto esteja terminado em três meses. Foi isso que acertamos e foi isso que foi vendido. Temos que faturar dentro deste período ou vamos ficar mal com este cliente, que é estratégico para nossa empresa. Não

sei o que Pedreira lhe pediu para fazer ou deixou de pedir. O fato é que quero você e sua equipe dentro daquele cliente hoje ainda. E gostaria também de um status semanal sobre o projeto. Quero acompanhar de perto os resultados. Estamos entendidos?

- Mas... existe algum tipo de documento explicando o que é o projeto, ou como está formada a equipe?

- Meu Deus!! Você não disse que era o gerente? Você já leu o contrato? Não conhece sua própria equipe? Eu estava preocupado com o projeto. Agora estou muito preocupado! Não tenho mais tempo para conversas deste tipo. Espero um relatório semanal em minha mesa todas as segundas pela manhã sobre o andamento do projeto. Você sabe, o básico: andamento do cronograma, quanto já entregamos, previsto x realizado, posição do orçamento e como anda o humor do cliente. E por favor, não me decepcione (*já tinha ouvido isso recentemente...*). Não quero ter que acionar os altos escalões da empresa por mais um problema com o departamento de suporte, ok? Até logo...

Incrível. No momento em que me levantei e saí de sua sala me senti como uma garrafa vazia jogada ao mar (*boiando e esperando encontrar alguém....*). Se prepotência tivesse um nome, este seria: Juvenal. Mas o fato é que eu tinha que começar por algum lugar. Já sabia pelo menos que tinha três meses para acabar. Isso já era um começo. Precisava ir até o cliente, mas não poderia ir sem antes saber de que se tratava o projeto. Em outras palavras precisaria ler o contrato. Tinha esperanças de que ele pudesse me dar mais pistas, mas sua

delicadeza foi tão grande que não tive coragem de perguntar. Tive a idéia de voltar à pessoa que normalmente mais sabe sobre tudo que acontece em todos os departamentos da empresa: a secretária. Alguém havia dito que seu nome era Lídia e eu guardei.

- Perdão.... Lídia?! *(falei com todo o charme que achava que tinha...)*

- Sim?! Conseguiu falar com o Sr. Juvenal?

- Consegui sim. Obrigado. Agora eu estaria precisando de um documento e o Sr. Juvenal sugeriu que eu tentasse conseguir com você *(uma mentirinha bem colocada não faz mal a ninguém...)*. Estou falando do novo contrato que temos com a TASA. Você por acaso sabe como eu poderia obter uma cópia?

- TASA? Espere um momento, por favor...

Ela consultou seu computador e em 1 minuto ela localizou o arquivo do contrato.

- Está aqui! Se você quiser, eu posso lhe enviar uma cópia eletrônica.

- Isso seria excelente. Obrigado.

Saí do décimo andar com uma sensação muito interessante. Tinha um objetivo, mas não sabia direito de que se tratava. Tinha um prazo e um orçamento que eu deveria respeitar, mas que não fui eu que planejei. Tinha até provavelmente um time, mas não conhecia ainda ninguém. E já havia pelo menos três pessoas com expectativas altíssimas e me cobrando em relação ao resultado (Juvenal, meu chefe, e, muito provavelmente, o cliente). Muito legal esse negócio de gerenciar projetos...

Um homem ou um rato? Um homem ou um rato?
Decidi que era melhor não me lamentar e seguir adiante. Uma promoção não cai do céu todos os dias... Recebi a cópia do contrato por e-mail. Lídia era, sem dúvida, muito eficiente. Li e reli com cuidado. Pude ter uma idéia um pouco melhor do escopo do projeto proposto. Existiam vários detalhes que não estavam claros e outros que eu não tinha competência técnica suficiente para entender. Comecei a achar que não era a melhor pessoa para gerenciar aquele projeto específico.

Será que conhecer tecnicamente em detalhes a solução oferecida não faz parte do papel do gerente?

Precisava conhecer minha equipe. Precisava conhecer o cliente. Liguei e marquei uma reunião com a pessoa que assinou o contrato no dia seguinte. Tentei conseguir mais informação internamente na HAL, mas foi impossível. Todos estavam muito atarefados para poder ajudar. Mesmo meu companheiro de baia, Farhad, não tinha idéia do projeto... Não o culpo. Eu também não teria.... Aliás, estranhei um pouco o modo como o Farhad conversou comigo. Parecia que não estava entendendo bem meu novo papel. Ele não aceitou ficar com a parte do trabalho que me cabia (*o famigerado relatório com os bugs...*) e isso acabou ficando comigo também, como um último legado a ser feito em paralelo.

Nem reclamei... Na verdade era isso que eu gostava de fazer. Era isso que eu sabia fazer... Gerenciar projetos?! Quando? Onde? Como? Por quê?

Na manhã seguinte fui ao cliente. Com pouca informação, mas muita disposição. Sentei para conversar com a pessoa que assinou o contrato, mas que depois de meia hora de conversa descobri que se tratava apenas do chefe de compras da TASA. E que não tinha a menor idéia do andamento do projeto. Ele sugeriu que eu conversasse com o verdadeiro demandante. O setor de administração central. Por sorte ele foi muito cordial e objetivo. Levou-me diretamente à pessoa certa: a secretária do departamento de administração.

Dona Helena era uma senhora muita bem apessoada (*eu queria dizer conservada, mas acho agressivo*), por volta dos 60 anos de idade, mas que pareciam 55... Vestia-se muito bem, conforme meu paradigma de secretárias executivas, e usava óculos da cor rosa. Ela recebeu-me de maneira muito formal e ao me apresentar, deu-me a melhor dica que alguém havia dado até agora:

- Sr. Flick, posso lhe dar uma sugestão?
- Claro que sim. E pode me chamar de Flick apenas.
- Desculpe me meter. Mas sabe como é... Conheço este contrato desde que foi assinado. O Sr. Marcondes (*chefe do departamento de administração central*) está, digamos, muito infeliz com o andamento do projeto e não vai gostar de saber que o senhor, como gerente, não está cem por cento informado sobre a situação do mesmo. Na verdade, ele esperava um status atualizado do projeto hoje pela manhã.
- Ok, Dona Helena, mas nós não temos uma equipe alocada aqui trabalhando?

- Veja bem, Sr. Flick. Vocês têm e não têm. Já estiveram dois rapazes aqui analisando nossos sistemas e fazendo diversas perguntas. Mas até agora, de concreto, nada foi feito. E mesmo estes dois rapazes sumiram depois de um tempo. Não sabemos nada sobre o andamento do projeto e o Sr. Marcondes está um pouco tenso a respeito. Talvez seja interessante o senhor voltar para sua empresa, pegar mais informações, trazer a equipe de volta e depois fazer novo contato. O que o senhor acha?

- D. Helena, acho que a senhora tem toda a razão. Muito obrigado por seus conselhos. Vou fazer exatamente o que a senhora acabou de sugerir. Só lhe peço apenas uma coisa: a senhora poderia, por favor, informar ao Sr. Marcondes que estive aqui, que o projeto estará entrando nos trilhos e que no início da semana faço questão de me apresentar para lhe passar uma posição?

- Claro que sim. Pode deixar.

- Muito obrigado.

Incrível... Quanto mais eu cavava, maior ficava o buraco (*melhor parar de cavar? Por que mesmo aceitei este cargo?*). Pelo menos tinha descoberto um novo anjo da guarda: Dona Helena....

Voltei para a HAL da mesma forma que tinha saído. Mas desta vez sabia o que tinha que fazer. Precisava conhecer a equipe. Entender qual a situação do projeto. Fui falar com meu chefe. E com outros chefes de departamento também. Dois dias depois de peregrinações em diversos andares e departamentos (*agora sei como se sente uma bola de*

ping-pong...), descobri que a equipe fora formada há um mês por dois profissionais de setores diferentes e que não estavam integralmente alocados no projeto. Em outras palavras, eles estavam no projeto, mas mantinham também suas funções regulares em seus respectivos setores. Como o projeto começou sem um gerente oficial, ambos voltaram para suas atividades do cotidiano, deixando o projeto abandonado. Fantástico! Que belo começo! Agora sim eu estava satisfeito de ter aceitado este cargo!

De posse destas constatações, minha primeira providência foi marcar uma reunião com os dois. Mas, para isso, tinha que convencer seus chefes de que eles deveriam participar desta reunião. Para tanto, decidi convocar seus chefes também. De forma a aproveitar o momento, achei por bem convocar também meu chefe (*nunca é demais buscar apoio...*). Pois bem, marquei a reunião. Nunca havia feito isso antes. Nunca tinha precisado. Não se faz reunião com máquinas... Mas já participei de tantas reuniões na vida, que organizar uma não poderia ser tão diferente. Reservei uma sala para sete pessoas. Uma a mais do que necessário. Mas é sempre bom ter espaço... Pedi também um lanche para o caso de atrasarmos um pouco e mandei o convite por e-mail para todos. Título: "Reunião sobre o projeto SAS501. Urgente. Não falem".

A reunião estava marcada para começar às 14h. Tudo estava preparado, exceto eu. Não sabia exatamente o que abordar ou como abordar. Sabia que precisava decifrar o status do

projeto, precisava conseguir de volta os recursos, mas não sabia exatamente como conseguir isso.

As 13h30 eu já estava na sala (*para o caso de alguém chegar mais cedo*). Minha ansiedade ia crescendo à medida em que os minutos iam passando. As 14h eu comecei a andar pela sala. Ninguém ainda havia chegado. Às 14:15h ouço um barulho na porta. Levanto-me para receber... Era o pessoal da manutenção pedindo para ver um problema com o ar condicionado. As 14:30h chegou o lanche... Comecei a comer os biscoitos... Se você esteve no planeta nos últimos 10 anos, certamente viu ou pelo menos já ouviu falar da série "Friends". Pois bem, naquele momento me senti como um mistura de Joey e Phoebe, completamente sem saber como proceder.

Até às 15:30h eu permaneci dentro daquela sala. Não me levantei nem para ir ao banheiro. Ninguém dos cinco convocados compareceu. Simplesmente ninguém.

Será que me enganei e marquei a reunião em outro horário? Em outro dia? Será que eu sou de Marte? E todo o resto do mundo é de Vênus?

Fui checar o e-mail que eu havia enviado. Não tinha dúvida, eu marquei corretamente. Mas quem eu quero enganar? Nem meu próprio chefe apareceu.... O que poderia ter acontecido? Porque ninguém dava a mínima para este projeto? Eu tinha marcado uma reunião que era fundamental, tinha convocado as pessoas corretas; onde foi que eu errei? Isso não podia continuar assim... Eu tinha que tomar uma providência. Meu

novo cargo estava em jogo, meu futuro como gerente de projetos estava em jogo (*e eu ainda nem acabei aquele relatório....*). Pára o mundo que eu quero descer...

4. Conhecendo Meu “Guru”

Mestre não é quem sempre ensina. Mas quem de repente, aprende.

GUIMARÃES ROSA

Depois do ocorrido, resolvi parar e repensar tudo que havia acontecido desde o início. Minha pseudo-nomeação, meu encontro com Juvenal todo-poderoso, minha ida ao cliente sem-falar-com-o-cliente e finalmente a reunião-que-nunca-houve. Minha conclusão era que a única coisa válida, até então, tinham sido os biscoitos que comi sozinho naquela sala. Resolvi conversar com minha mulher. A única pessoa capaz de encontrar explicações para o inexplicável. Foi dela a idéia mais sensata que ouvi.

- Por que você não pede ajuda? Por que ser tão auto-suficiente? É um cargo novo, você ainda está aprendendo....

- Pedir ajuda? A quem? À Deus? Não é um problema técnico que tenho que resolver. Não estou decifrando um código de computador. Estou praticamente em uma situação de "*game over*".

- Calma, meu Amor.... Vamos pensar juntos. Quando você era analista e tinha uma dúvida técnica, a quem você recorria?

- Para um analista com mais conhecimento naquele assunto técnico específico... Ou até mesmo para o laboratório do produto.

- Pois então... É a mesma coisa... Você tem que pedir ajuda para quem tem mais experiência que você em gerência de projetos. Devem existir outros gerentes na empresa, não?

- Espere um momento... Eu poderia conversar com o antigo gerente de projetos de nosso departamento. Ele também foi recém-promovido. E todos gostam dele. Ele tem que poder me ajudar a decifrar esse quebra-cabeça... Obrigado, querida!

Como é que não pensei nisso antes? Tive que ouvir o óbvio de minha mulher... Precisa de ajuda? Peça ajuda! Foi o que fiz... No dia seguinte liguei para o Paulo Petrúcio. Sabia que ele ainda não tinha se mudado para o sul para assumir seu novo cargo. Apresentei-me rapidamente, por telefone, e disse que precisava conversar com ele. Ele aceitou me encontrar às 15h do mesmo dia. Minha sobrevivência na empresa poderia depender deste encontro...

Cheguei em sua baia no horário marcado, ansioso e ao mesmo tempo esperançoso. Ele estava de mudança e portanto cheio de caixas de papelão sendo cuidadosamente arrumadas. Ele preparava tudo com muita calma e isso chamou minha atenção.

Como era possível alguém trabalhar como gerente, ser recém-promovido e estar calmo daquele jeito?

Devia ter alguma coisa por volta dos 50 anos. Não mais do que isso. Era magro, tinha algumas mechas de cabelo branco que disfarçavam uma discreta careca que começava a se formar. O mais importante: um sorriso largo no rosto. Sugeri que fossemos tomar café no terceiro andar, onde fica o restaurante da empresa. Disse que era mais agradável conversar ao ar livre e tomando alguma coisa. Ele mesmo fez questão de pagar o café. Pedi desculpas pela interrupção em seu dia e agradei pela gentileza. Jamais poderia imaginar naquele momento o quanto seria importante aquele encontro para minha vida. Às vezes, estamos diante de momentos preciosos que só percebemos muito tempo mais tarde. Fazer o quê? É assim que funciona.... Recordo-me, como se fosse ontem, desse nosso primeiro diálogo:

- Sr.Petrúcio, muito obrigado por me receber.
- Ora, o que é isso Flick! Por favor, me chame apenas de Petrúcio. Esse é meu nome de guerra! Estou curioso, como posso ajudá-lo?
- Você prefere a versão simples ou completa?
- Como achar melhor.
- Ok, então vamos lá....

Contei minha estória como quem conta uma novela. Na verdade, um drama. Desde do momento em que fui chamado à sala do meu chefe, até minha recém-tentativa frustrada de tomar o controle do projeto. Também falei de como o considerava um expert na área (*na verdade ainda não tinha certeza disso, mas tinha uma sincera esperança*), e, portanto, capaz de me ajudar. Disse-lhe que

seria muito importante para mim sua opinião e que estava começando a lamentar o fato de ter sido promovido a gerente de projetos.

Ele ouviu todo o meu discurso pacientemente. Sem falar nada. Apenas escutando... Às vezes balançava a cabeça concordando e, por alguns instantes, ensaiou até um risinho involuntário de canto de boca. Não de deboche, mas como que querendo expressar já ter passado por situações semelhantes (*aqueles cabelos brancos não eram à toa...*). Depois de todo o meu desabafo, ele começou:

- Muito bom, Flick. Em primeiro lugar, meus parabéns pela promoção (*parabéns!? Já estava achando que seria melhor receber os pêsames....*)! Você acaba de assumir o papel de gerente de projetos. Algo que eu venho fazendo há mais de 15 anos. E posso afirmar que é a atividade mais gratificante que exerci em toda a minha vida! Antes de entrar especificamente na situação que você acaba de me descrever, gostaria de lhe fazer algumas perguntas preliminares. Você me permite?

- Por favor, fique à vontade.

- Diga-me Flick, você sabe o que é um projeto? Já parou para pensar a respeito?

O que é um projeto? Que tipo de pergunta é essa? Todo mundo sabe o que é um projeto... Mas como descrever?

- Um projeto?! Bem... você sabe... Um projeto é alguma coisa que tem que ser feita. Algo que, em tese, teria que ser planejado.... Acho que nunca parei para pensar exatamente na

definição... Como técnico, apenas partia para executá-los... Você sabe...

- Sim, compreendo... Mas acho que é importante compreendermos seu significado. Um projeto é um empreendimento com tempo determinado e com objetivo específico e único. Normalmente com recursos finitos também. Parece óbvio, mas é importante ressaltar. Você pode me dizer o que eu quis dizer com tempo determinado?

- Tempo determinado? Ora, que tem fim... que um dia acaba...

- É mais do que isso, Flick. Um projeto não só tem um fim, como este fim tem que ser conhecido, planejado, controlado e respeitado, desde o início do projeto. Se você tem algo que não tem fim planejado, então não é um projeto. Por definição. Pode ser um processo, um programa, uma operação. Mas não um projeto. Você entendeu?

- Acho que sim. Por exemplo, este meu projeto que comentei com você tem três meses para acabar. Não fui eu que planejei isso, mas sei que são três meses. Quando acabar vai virar um processo dentro do cliente. Mas até acabarmos de implementar é um projeto.

- Exato. E por que eu disse que tinha que ter um objetivo específico e único?

- Porque serve para alguma coisa, certo? Ou então não teríamos um projeto....

- Sim, e porque um projeto nunca se repete. Ele tem por natureza uma característica não-repetitiva. Cada projeto é único. Por mais que dois projetos pareçam iguais, existe sempre algum fator que garante sua unicidade.

- Disso eu entendo bem... Ao instalar um sistema novo, por mais que tenha feito o mesmo procedimento mil vezes, sempre acontece algum problema novo ou imprevisto.

- Bom exemplo... E por quê?

- Ora, porque assim é o mundo...

- Podemos encarar desta forma... Mas analisando a fundo, vamos perceber que alguma variável ambiental necessariamente mudou para que tivéssemos um resultado diferente. Pode ter sido o material utilizado, o tempo, a equipe.... Diga-me Flick, o que você acha que está por trás de todo projeto?

- Por trás de todo projeto? Ora, um cliente, custos, recursos, máquinas e tudo mais que compõe o contexto do projeto... Acho...

- Não, Flick. O que está por trás de todo e qualquer projeto são pessoas. Em cem por cento dos casos. Nós não gerenciamos máquinas. Gerenciamos seres humanos. E é aí que está a dificuldade, mas também a beleza do trabalho.

- Eu sei... principalmente quando estes "humanos" abandonam o projeto, não dão o suporte necessário...

- Quando você acha que surgiu gerência de projetos?

- Quando surgiu? Bom, no departamento de suporte acho que deve ter surgido há mais ou menos uns quatro ou cinco anos, quando começamos a fazer projetos externos de maneira mais rotineira e....

- Não, Flick. Refiro-me à história da humanidade. Quando foi que surgiu gerência de projetos?

Ótimo... Excelente... Vim aqui pedir ajuda e estou tendo aula de história... Ok, vou fazer o seu jogo...

- Projetos.... não sei... Talvez na idade média?

- Sabe Flickr, projetos sempre existiram. Desde que o homem é homem. Desde a pré-história.... Talvez até antes.... Na visão dos católicos, Deus foi o primeiro gerente de projeto que surgiu. E tinha apenas sete dias para fazer tudo....

Mas ele planejou bem... Tinha pelo menos um dia de descanso... Ele continuou:

- Os egípcios ergueram grandes pirâmides, os navegadores desbravaram novas terras, o homem foi à lua... Todos exemplos de projetos... Quando então teria surgido a expressão "gerência de projetos"?

- Não faço a menor idéia.... Sei que não fui eu que inventei... Isso com certeza...

- Ok. Pense em épocas de grandes transformações. Pense em épocas de grandes mudanças....

Detesto ser testado desta forma, mas estava começando a gostar de seu estilo "guru" de conversar...

-Ah, não sei... Talvez nas guerras?

- Precisamente! As guerras são eventos muito tristes na história da humanidade. Mas ao mesmo tempo elas produzem uma série de inovações de diversas ordens. Formas novas de fazer coisas antigas... Mas, por favor, me entenda corretamente. Não estou fazendo apologia ao conflito. Muito pelo contrario. Mas é inevitável notar que foi a partir destes períodos de dificuldade que surgiram muitas das invenções que hoje usamos no cotidiano. Particularmente na Segunda Guerra Mundial, onde a própria disciplina gerência de

projetos, como a conhecemos hoje, começou a tomar forma. Você já ouviu falar da expressão "sala de guerra"³?

- Não, mas o nome não é atraente...

- Pois é... Este termo foi cunhado em época da guerra. Originalmente como sala de generais, para discussão de estratégias de guerra. A expressão foi transportada para nossos dias na forma de uma sala, literalmente, onde um grande projeto pode ser analisado e acompanhado. Tudo relativo àquele específico projeto fica exposto nesta sala. E onde o gerente de projeto se reúne com sua equipe, respirando o ar do projeto e tendo à mão o cronograma atualizado, mapas da solução, especificações, o organograma e tudo mais que diz respeito ao projeto. Uma "sala de guerra" neste sentido. Muito utilizada para projetos longos e complexos.

- Agora que você está falando, me lembro de uma sala assim lá no quinto andar onde fui convocado algumas vezes para discutir um módulo específico de um sistema que estávamos desenvolvendo. Pude inclusive presenciar algumas guerras de verdade, mas entre as pessoas que estavam na sala discutindo....

-Algumas vezes isso também acontece... Até certo ponto é também saudável... Mas falemos disso depois. Outros termos também que aprendemos muitas vezes em época de faculdade como o diagrama PERT⁴ por exemplo, e muitos outros,

³ Tradução livre do inglês: "*war room*".

⁴ PERT: Program Evaluation and Review Technique. Método de diagramação de redes que leva em consideração análise probabilística dos tempos. Extremamente popular entre planejadores de projeto.

também surgiram da necessidade de implementação de projetos bélicos em situações extremas.

- Você acha que houve uma evolução desse tempo até os dias de hoje?

- Sem dúvida! Basta ver as universidades. Você é muito novo e certamente não se lembra (*queria que ele estivesse certo a respeito disso também...*), mas antigamente não existiam cursos de gerência de projeto. Hoje em dia é possível encontrar cursos de graduação, pós-graduação, certificações, aperfeiçoamento, teses e tudo mais que se deseja nesta área. Até mesmo anúncios em jornais pedindo gerentes de projeto aparecem com abundância. As empresas começam a formalizar o cargo em sua folha de pagamento, existem diversas associações dirigidas exclusivamente para o assunto, listas de discussão, sites especializados na Internet e muito mais! A quantidade de informação a respeito é muito maior.

- É verdade... Não tinha pensado nisso... Acho que estava muito fechado em meu mundo com as máquinas...

- Não tem problema, Flick. Você não é o primeiro técnico que foi subitamente promovido a gerente. E provavelmente não será o último. Na grande maioria dos casos, o que acontece é que se perde um bom técnico, mas não necessariamente se ganha um gerente preparado... (*ele tem razão... era como estava me sentindo...*). O ponto positivo disso tudo é que a você foi dada uma oportunidade ótima de vivenciar tudo isso de perto. Sei que algumas vezes somos chamados a fazer coisas para as quais não nos sentimos especialmente preparados (*algumas vezes?*). E isso nos deixa naturalmente desconfortáveis. E sei também que nossa

empresa ainda tem que evoluir muito do ponto de vista estratégico para preparar seu ambiente para gerenciar tudo por projetos. Mas estamos nesta direção... Estamos todos constantemente aprendendo.... Inclusive nossos líderes e nossa organização.

- Gerenciar tudo por projetos? O que você quer dizer com isso? Nossa empresa tem setores de venda, contabilidade, recursos humanos... Não dá para gerenciar tudo por projetos.

- Bem Flick, esse é um outro ponto muito importante. Mas para conversar sobre isso eu preciso de mais café... Você aceita?

- Sim, aceito. Só que desta vez eu pago!

Levantei-me e entrei na fila do café. Fiquei observando de longe aquele homem que estava começando a me dar uma verdadeira aula sobre gerência de projetos. Alguém que resolveu dispor de seu tempo, que não deve ser muito, para dar uma luz a este pobre gerente novo. Pela forma como falava e pelo brilho que irradiava, era impossível não ficar interessado. Comecei a confirmar o que, de certa forma, já sabia: tenho muito a aprender.... Só o que não sabia era que esse *muito* era muito mais do que eu imaginava...

5. O Mundo É Feito de Projetos

O mundo é grande e cabe nesta janela sobre o mar. O mar é grande e cabe na cama e no colchão de amar. O amor é grande e cabe no breve espaço de beijar.

CARLOS DRUMMOND DE ANDRADE

Mais dois cafés... Desta vez pedi o meu com um pouco de leite. Eu faço isso para evitar o açúcar, como uma espécie de compensação que minha dieta e meu paladar aceitam... Assim que coloquei as duas xícaras de café na mesa ele recomeçou:

- Diga-me, Flick, você não acha que o mundo está mais projetizado?

- Projetizado?! O que exatamente você quer dizer com isso?

- Você não acha que as pessoas têm falado e usado mais a expressão "projeto"?

- Não sei... Acho que nunca parei para pensar a respeito.

- Veja o exemplo de nossa própria empresa. Tudo que se faz hoje se dá o nome de projeto. Pode ser a compra de um novo equipamento, ou mesmo a mudança de um local de trabalho. É verdade. Ele tinha razão. Cada vez mais tenho ouvido a expressão "gerência de projetos" entre colegas e pessoas do mercado... Mas deixei-o continuar:

- As empresas, de uma maneira geral, estão migrando das chamadas estruturas organizacionais tradicionais para estruturas que trabalham cada vez mais por projetos. Em outras palavras, estamos saindo daquela velha receita em que um departamento com um chefe, este por sua vez tem outro chefe e outro, até chegar ao presidente da empresa. Cada vez mais equipes de projeto estão sendo formadas para trabalhar em projetos internos ou externos, não importando de que área as pessoas são originalmente.

- Isso é muito interessante Petrúcio, mas a HAL ainda é bem funcional para o meu gosto....

- Eu sei... Mas apesar da estrutura, cada vez mais trabalhamos por projetos. Estamos gradativamente nos movendo dos silos,

ou até mesmo feudos se você preferir, para um ambiente onde o que importa é a produtividade da empresa como um todo e não de um departamento específico. Este é o único caminho viável para melhoria real.

- E você acha que isso começou porque alguém em alguma empresa percebeu que é melhor trabalhar assim? Por projetos?

Eu já começava a fazer analogias com nosso departamento e com outras empresas que conhecia...

- Acho que isso começou porque era inevitável. As coisas simplesmente mudam. Mas existem alguns fenômenos em nossos tempos que ajudam a explicar este movimento. Acabam por funcionar como verdadeiros agentes de mudanças nas organizações e também nas nossas próprias vidas.

- Como o quê, por exemplo?

Não tinha a menor idéia onde ele iria chegar, mas agora já era tarde para voltar... Vamos em frente...

- Vamos falar de alguns destes fenômenos. Você já parou para pensar o impacto que a tecnologia tem nos dias de hoje?

- Ora, claro que sim. Afinal nós somos uma empresa de tecnologia e...

- Não, não. Não estou falando somente de nossa empresa. Estou falando do mundo, das pessoas, da sociedade. Em como uma criança hoje estuda em comparação a como nós estudávamos em nossa época de escola. Em como temos diagnósticos médicos muito mais sofisticados e menos invasivos. Em como podemos acessar e manipular nossa conta bancária facilmente. Em como podemos falar uns com os

outros, nos vendo em tempo real em qualquer lugar do mundo. Em como as tecnologias convergem e pedem mais tecnologia e...

Como amante da tecnologia, desta vez resolvi interromper pela primeira vez...

- Você tem toda a razão. Não sei mais se tenho um telefone com uma agenda ou uma agenda com telefone. De qualquer forma possuo também uma máquina fotográfica embutida no mesmo aparelho que ainda toca músicas MP3⁵. Minha mulher às vezes me diz que sou exagerado. Que é comprar tecnologia pela tecnologia e não pela necessidade....

- E pode ser que ela tenha razão em muitos casos. Depende... O fato é que estamos vivenciando mudanças tecnológicas com velocidades nunca antes vistas na história.

- Acho que o maior exemplo disso é a própria Internet, concorda? *Finalmente uma área em que eu estava confortável para me expressar...*

- A Internet sem dúvida faz parte da espinha dorsal desta revolução da informação, mas é mais interessante ainda observar as mudanças que a Internet provoca em nossa forma de interagir com o mundo (*incrível como nunca paramos para pensar em coisas como essas...*). Empresas passam a ter funcionários espalhados pelo globo ou onde a mão-de-obra for mais barata, pesquisas podem ser feitas com muito mais velocidade e até mesmo as próprias relações humanas mudam.

⁵ Formato de áudio digital que vem revolucionando o mercado de música do mundo inteiro, em função de seu tamanho reduzido de gravação e de sua qualidade sonora.

- É verdade... Você sabe que tenho um colega que acabou de sair de um relacionamento via Internet em que... (*senti que não era o momento apropriado para entrar em detalhes... Deixei para outra oportunidade...*). Hã... Mas você dizia...

- Hoje em dia estamos tão ligados à tecnologia (*será que ele quis dizer dependentes?*) que fica até difícil imaginar nossa vida sem ela. Não nos damos conta, mas ela está lá.... Presente nas coisas mais simples do nosso dia-a-dia.

- Sim, mas o que isso tem a ver com a projetização do mundo?

- Tem tudo a ver, meu amigo. O mundo também tem se transformado. Hoje em dia é muito comum falarmos em globalização, ou efeitos da globalização, concorda?

- Sim. O mundo está ficando cada vez menor...

- Mas desde os grandes primeiros conquistadores este processo já vinha acontecendo. Por que somente hoje se fala em globalização?

- Sei lá... Acho que alguém precisava encontrar um termo para explicar tudo isso.

- O que é tudo isso?

Testado de novo.... Como é que eu deixo ele me colocar nesta posição?

- Não sei. Acho que tem a ver com minha filha poder comer um mesmo tipo de hambúrguer, fabricado dentro de um mesmo padrão, em qualquer lugar do mundo.

- Exatamente.... E muito mais... Na época dos conquistadores tínhamos países se globalizando. Depois passamos a ter empresas se globalizando... Hoje temos cada vez mais pessoas

e profissionais se globalizando. E tudo ficando interdependente entre si. E uma coisa fantástica!

Fantástica era a maneira como ele conseguia ver e transmitir isso tudo. De maneira tão fácil... Será que era mesmo café que ele estava tomando? Comecei a me perguntar...

- Ok. Mas ainda não entendi a relação disso com a projetização.

- Calma... E a sociedade como um todo? Você acha que mudou ao longo dos anos?

- A sociedade? Acho que sim... Claro que sim... A sociedade sofre o reflexo de todas estas mudanças, certo?

- A sociedade é o próprio agente das mudanças. Ou não seria a sociedade a própria mola-mestra que nos faz pensar hoje com muito mais seriedade em coisas do tipo: responsabilidade social, meio ambiente, ecologia, saúde, segurança no trabalho, reciclagem, camada de ozônio, formas alternativas de combustível... A começar pelas crianças hoje em dia, que são muito melhor preparadas e conscientizadas sobre os problemas que enfrentarão no futuro caso não comecemos a cuidar do mundo que nos foi presenteado.

- Por favor, inclua nesta lista também o *stress*... *Falei brincando, mas ele levou a sério...*

- Você tem toda a razão! O *stress* e suas respectivas formas de combate também são reflexos das mudanças e da evolução pela qual o mundo vem passando. Hoje em dia valores como a boa alimentação, o repouso e a prática de exercícios regulares já são cientificamente reconhecidos. Novas situações geram novas medidas...

- E por isso tudo o mundo está projetizado? Não estou certo se entendi....

- É muito simples. Com tantas transformações acontecendo, todos nós somos forçados a nos preparar para não ficar para trás. Quando digo todos, quero dizer todos mesmo. Nós, como cidadãos, sociedade, família, empresa, fornecedores, clientes... Clientes! A palavra mágica.... Sabia que uma hora ia chegar lá....

- Você tem razão. E os clientes estão ficando cada vez mais exigentes...

- Com certeza! Isso é ótimo!

Incrível a capacidade que ele tem de ver sempre o lado bom de tudo... Isso começava a me irritar... Ninguém poderia ser tão otimista...

- Não pense como fornecedor. Pense em você como cliente também. Você gosta de ficar horas esperando para ser atendido em uma fila de aeroporto? Você gosta de ficar ao telefone com alguém que não está realmente preparado ou delegado para satisfazer sua necessidade? Não estamos cada vez mais intolerantes? Não queremos tudo melhor e mais rápido? Com mais cortesia e atenção?

- Claro que sim, *respondi!*

- É importante que nossa expectativa seja superada. Em outras palavras, viver o que chamamos de experiência positiva na aquisição de um produto ou serviço. De outra forma, ficamos inevitavelmente insatisfeitos... É natural... O difícil é que muitas vezes nossa expectativa não é expressa. Não a revelamos facilmente. Porque às vezes nós mesmos não temos certeza do que queremos... Está aí o grande diferencial...

Saber ouvir e entender o cliente... Penetrar em seu cérebro e tentar decifrar suas expectativas explícitas e implícitas.

Incrível... Ele estava correto... Jamais havia pensado nisso, mas eu também sou difícil como cliente.... Acho que começava a entender onde estava a ligação.

- Entendo. E quando uma empresa ou uma entidade qualquer se adapta para poder enfrentar todas estas mudanças pelas quais o mundo e a sociedade vem passando, ela evolui, correto?

- Perfeito Flick! E esta evolução se dá através de mudanças. Agora me responda: como você acha que são implementadas essas mudanças nas empresas?

-Através de.... projetos! *É claro!! Como é que não pensei nisso antes?!*

-Exatamente! E é por isso que hoje vemos este verdadeiro "boom" de projetos. Estamos vivendo em meio a uma revolução que nós mesmos ainda não somos capazes de entender completamente nem de dimensionar seu impacto. Talvez tenhamos que esperar algumas gerações para poder compreender a fundo como fomos capazes (*ou não....*) de lidar com tanta mudança a uma velocidade tão rápida. Mas como discutimos antes, o mundo não pára... Projetos têm que ser empreendidos... e também gerenciados... É aí que entram os gerentes como eu e...você (*ele estava indo tão bem...*).

- Confesso que nunca tinha parado para pensar em nada nisso que acabamos de falar. E lhe agradeço muito por me fazer analisar tudo isso mas... e o meu projeto? Será que podemos falar um pouco sobre ele agora?

- E claro que sim, Flick... Me desculpe... Acho que acabei me empolgando... Mas era importante entendermos o contexto em que você acaba de ser inserido. Vamos voltar ao projeto... Acho que você está prestes a ter a melhor fase de sua carreira...

Eu duvidava muito... Mas a essa altura eu já estava completamente seduzido pela forma calma e concatenada com que meu "guru " colocava seus pontos de vista e me conduzia na conversa. Precisava de conselhos... e ele sabia passar a mensagem... Era esperar para ver...

6. Pessoas, Pessoas, Pessoas

As pessoas entram em nossas vidas por acaso. Mas não é por acaso que elas permanecem.

LÍLIAN TONET

Já estávamos falando há duas horas. Sentia-me como em um daqueles episódios da antiga série "Kung-Fu", em que o aprendiz ouvia e tentava decifrar o seu mestre. Tentava absorver tudo o que conversávamos, mas ainda assim, tinha aquela nítida sensação de não saber como prosseguir. Comecei a me preocupar com os compromissos assumidos em relação ao projeto SAS501. A essa altura eu já devia uma posição sobre o projeto para Juvenal e também para o cliente. Nem sequer a equipe eu tinha certeza se teria novamente. Foi neste

ponto do pensamento que resolvi retomar o assunto com Petrúcio:

- Você sabe, ainda não conheci o responsável pelo projeto no cliente e minha equipe está desmantelada. Sinto que já estou devendo uma posição sobre o andamento. A situação é desesperadora...

- Realmente sem conhecer o cliente nem sua própria equipe fica muito mais difícil... Mas vamos entender melhor isso. Você me disse que tentou agendar uma reunião e que ninguém da nossa empresa compareceu, estou certo?

- Certo. Foi ridículo...

- Ok. Mas vamos ver o que podemos aprender com isso. Por que você acha que ninguém apareceu?

- Sei lá.... Apesar da minha pouca experiência no agendamento de reuniões, acho que fiz tudo certinho, como manda o figurino. Marquei a sala, enviei e-mail para todos, explicitiei o assunto... até pedi um café caprichado!

- Quem são as pessoas que você convocou para esta reunião?

- Bem, convoquei o Eric e o Fabio, componentes da equipe. Chamei seus respectivos chefes de departamento para que eles pudessem entender a importância do projeto e também o meu próprio chefe. Você sabe, para dar uma força...

- E ninguém apareceu... Não me é estranho.

- Não lhe é estranho? Por quê?

- Porque você não convocou o principal interessado no projeto, Flick.

- O principal interessado? Quem?

- Quem você acha que aqui na empresa, além de você, tem o maior interesse em que este projeto dê certo?

- Hã.... o Juvenal?

- Exatamente. O Juvenal é o principal interessado. O cliente é dele e foi ele quem vendeu o projeto. Ele deveria ser o patrocinador⁶ da iniciativa.

- O patrocinador? Mas patrocinador não é quem paga pelo projeto? Neste caso o patrocinador é o cliente, certo?

- Depende...

Hum... resposta de consultor... o que ele quer dizer com isso?

- Depende? Depende do que? O patrocinador não é sempre quem patrocina? *Parecia óbvio para mim, mas precisava entender o ponto dele...*

- Existe essa vertente do patrocinador ligado ao dinheiro, enfim, a quem patrocina qualquer iniciativa que seja. Mas estou me referindo ao patrocinador ideológico. Aquele que está por trás do projeto e que garante que tudo que tem que acontecer efetivamente irá acontecer para que o projeto tenha sucesso. Talvez a melhor palavra para descrevê-lo inclusive não seja patrocinador, mas sim padrinho.

-Padrinho?!

- Sim. A pessoa por trás do gerente de projeto. Diga-me, quem você acha que deve suportar o gerente de projeto? A quem o gerente pede ajuda em momentos de necessidade?

-Hã... Deus?!

⁶ Tradução livre do inglês: *sponsor*.

- Também... Mas fisicamente a figura que pode e deve ajudar é o patrocinador. Sem ele, o projeto fica sem o apoio devido. Não é incomum que tenhamos um patrocinador em nossa empresa e outro do lado do cliente, para cada projeto que executamos.

- Entendo... Para o caso de precisarmos de recursos, gente, dinheiro...

- Isso e muito mais. O patrocinador é aquele que está desde o primeiro momento do projeto, comprando a idéia do mesmo e garantindo que vale a pena ser empreendido. Na verdade é ele também que deveria acompanhar o projeto através da visão do gerente, fazer a interface política entre o cliente e o projeto, atuar como árbitro em caso de problemas e muito mais...

- Ufa! Jamais pensei que o patrocinador fosse uma figura tão importante. Um projeto sem patrocinador terá muito mais dificuldades de obter sucesso, correto?

- Corretíssimo! Inclusive existem estatísticas que comprovam isso. Porém, existem patrocinadores e.... patrocinadores. Se é que você me entende....

- Claro que sim. Nem todos têm o mesmo perfil e entendem corretamente seu papel no projeto, certo? Como você acha que é o perfil do Juvenal?

- O Juvenal tem muita força política na empresa. E muito bom relacionamento com a TAS A também. Acho que tem tudo para ser um grande patrocinador.

- Exato!!! Eu deveria tê-lo convocado para aquela reunião! Aí todos os outros teriam comparecido.

- Mais do que isso. Se eu fosse você, teria ido pessoalmente à sala dele, participado do problema, pedido sua ajuda e explicado a importância de sua participação na reunião para o desenrolar do projeto. Além disso teria pedido para que ele o oficializasse perante todos os outros como o gerente do projeto, para evitar também qualquer dúvida a respeito disso. Estas são algumas das funções de um bom patrocinador.

- Caramba, você tem toda a razão....

Claro! Por que é que eu não convoquei o Juvenal?! Com aquele seu jeitinho meigo e aquele seu nariz de tucano, certamente ele saberia passar a importância do projeto melhor do que eu...

- Mas ainda há tempo... Basta que você converse com ele. Mas por favor, não vá levar apenas um problema para o seu patrocinador. Não é isso que ele espera de você. Aliás, nenhum superior espera que levemos apenas mais um problema a ser resolvido. Eles já têm muitos problemas para se preocupar. Podemos até apresentar a situação como ela é, mas devemos ter sempre pelo menos um plano de ação para solucioná-la.

- É exatamente isso que vou fazer. Mas... e a minha equipe?

- Sua equipe deve estar mais perdida do que você. Eu conheço bem o Eric e o Fabio. São excelentes funcionários, mas precisam, como qualquer pessoa, saber o que se espera deles. Certamente seus chefes de departamento não os estão liberando porque precisam deles também para as tarefas do cotidiano.

- E como convencê-los a liberá-los?

- Ora, use a força política do seu patrocinador!

- O Juvenal! É isso aí! Muito obrigado, Petrúcio!
- Ok, mas você sabe do que se trata tudo isso de que acabamos de falar?
- Como assim? O que você quer dizer? (*estava demorando...*)
- Mais uma vez, estamos falando de pessoas. Tudo gira em torno delas. A melhor lição que posso lhe passar é que um projeto é feito por pessoas. Logo, quanto melhor conhecedor de pessoas você for, maiores suas chances de sucesso.
- Conhecedor de pessoas? O que exatamente você quer dizer com isso?
- Conhecer pessoas, meu amigo. Saber como tratá-las. Você não pode esperar cumprir bem seu papel de gerente sem antes ter consciência de que as pessoas são diferentes, têm educação diferente, valores diferentes, experiências, gostos, tudo diferente. À César o que é de César....
- Sim, mas como se aprende isso?
- Só tem um jeito que eu conheço... Fazendo, se expondo, tentando. Procure "ler" as pessoas, procure penetrar nos seus íntimos, ouvir e observar ao máximo. Seu comportamento, suas ações e também reações. Procure entender primeiro e depois ser entendido. Preste atenção nos mínimos detalhes, sinta cada ser humano e procure desenvolvê-lo. Esta é uma das principais missões de um gerente: desenvolver pessoas.
- Mas ainda assim eu tenho que atingir os objetivos do projeto, certo?
- Claro, mas quem executa o projeto não é você. São as pessoas que você, como gerente, lidera. E o seu time. E através dele

que está o caminho para o atingimento dos objetivos do projeto. Portanto, trate de conhecê-lo bem.

Impressionante. Eu achava que ser gerente de projetos já era difícil só pelo fato de ser o responsável pela entrega de alguma coisa sem ao mesmo tempo ter autoridade sobre os recursos que formavam a equipe. Mas estou vendo que é muito mais do que isso. Ele continua falando de pessoas, do patrocinador, do time de projeto, do cliente, da nossa própria empresa, do governo, de fornecedores, parceiros, até de nossas famílias. São todos membros constituintes⁷ do projeto. De acordo com Petrúcio, são aqueles que fazem a diferença. Aqueles que influenciam e que são influenciados pelo projeto, podendo garantir seu sucesso ou fracasso, dependendo do tipo de influência exercida. E o gerente é aquele que deve saber administrar estas pessoas, ou grupo de pessoas, a favor dos objetivos do projeto.

Era muito mais complicado do que eu imaginava... Não só não tive aumento, como a única coisa que me deram foi um pôster com a minha própria foto para colocar em minha baia (*foto esta que eu particularmente preferiria que fosse da Angelina Jolie...*).

Não iria ser fácil....

- Existe alguma técnica para fazermos isso? Quero dizer, para administrar estas pessoas em benefício do projeto?

⁷ Tradução livre do inglês: *stakeholders*. Pessoas envolvidas no projeto e que sofrem influência e influenciam o mesmo. Esta influência pode ser direta ou indireta. Positiva ou negativa.

- Bom, em primeiro lugar, é preciso conhecê-las. Saber quem tem poder de influenciar o projeto e quem seria influenciado por ele. Entender o contexto político no qual o projeto está inserido. Alguns fazem um mapa, desenhando todos estes aspectos e acoplando este desenho no plano de projeto. Outros preferem uma matriz, indicando nas linhas as áreas ou atividades, e nas colunas, as pessoas correspondentes. Outros fazem esta análise de maneira informal, dependendo do tamanho do projeto. Depende muito. Mas é fundamental ter esta análise construída antes e atualizada durante o desenvolvimento do projeto. É nossa obrigação tentar prever comportamentos, administrar emoções, direcionar todo o complexo ambiente de interações humanas para o sucesso do projeto.

- Do jeito que você está falando está parecendo que temos que ser verdadeiros psicólogos!! Pensei que fôssemos gerentes!

- Ponto muito interessante. Diga-me Flick, qual a característica mais importante que você acha que um gerente tem que ter?

Droga! Era a minha próxima pergunta... Mas ele a fez primeiro....

- Principal característica? Hã... Liderança?

- Liderança, sim. Liderança. Temos que ser muito mais do que gerentes. Temos que liderar. Saber organizar um time em direção a um objetivo. Mas envolve mais do que isso. Somos pagos para tomar decisões, somos na verdade responsáveis por elas.

- E se não tivermos todas as informações necessárias para a tomada de decisão?

- Quase sempre não teremos. Devemos buscar, mas nem sempre é possível obter todas as informações que desejamos. Mas tenha a certeza de que mesmo uma decisão mal tomada é melhor do que não tomar decisão alguma. O time espera isso de você. O time espera ser liderado. Então... lidere.

- Uau... E o que mais?

- Temos que ser muito bons comunicadores. Somos dependentes de diversas pessoas, departamentos e funções. Clientes e fornecedores. Tudo formando um grande círculo a nossa volta. E não basta saber falar para ser um bom comunicador. Alias, é muito melhor saber ouvir. Até para poder negociar.

- Negociar? Mas pelo que estou entendendo, temos que ser bonzinhos com as pessoas, saber compreendê-las e....

- Não, Flick! De forma alguma. Não é ser bonzinho... Cada caso é um caso. Mas, uma vez que estamos sempre lidando com pessoas, temos que saber nos impor como gerentes. Lembre-se: o sucesso é da equipe. O fracasso é só do gerente....

Que ótimo... era tudo que eu precisava ouvir...

- Então o que você está sugerindo é que, dependendo do caso, eu seja mais conciliador ou mais energético, mas rigoroso. Saber bater e saber assoprar. Isso é muito difícil, não é não?

- Nem tanto, Flick. Contanto que você tenha sempre o respeito pelo indivíduo em primeiro lugar. Talvez eu não seja muito o exemplo neste caso. Considero-me muito passional com meus times de projeto. As vezes, quase que protetor. Mas nunca deixei que eles soubessem disso....

- Respeito eu tenho, mas como saber como agir em tantas possíveis combinações de situações que podem surgir?

- Calma. Você não precisa ter resposta sempre para tudo. Você também é humano. Neste início, o que posso lhe dizer é: tente tratar sempre as pessoas exatamente como você esperaria ser tratado. Passe uma energia sempre positiva e tenha certeza que receberá energia positiva em troca. Com o tempo e com mais alguns cabelos brancos como os meus, você certamente ganhará mais confiança. Até mesmo para errar. Acredite.

- Eu acredito, eu acredito. Mas sempre achei que o gerente fosse uma pessoa ligada à parte técnica do projeto, preocupada com resultados e metodologia.

- Tudo isso é muito importante também, Flick. Não tenha dúvida. Só o que estou esclarecendo para você com base na minha experiência, é que tudo isso de nada adianta se não levarmos em consideração o nosso conjunto de capacidades interpessoais.

- O que você está chamando de capacidades interpessoais?

- Fique tranquilo, Flick. Você vai aprender... Certa vez, li em um livro sobre desenvolvimento gerencial que um profissional pode ser nomeado gerente a qualquer momento em sua carreira. Mas o mesmo livro dizia que ele só seria um gerente de fato no dia em que tivesse que demitir um funcionário. Na hora não entendi direito a frase. Internamente até critiquei o autor. Só fui entender o significado da metáfora que ele fazia muito tempo depois, quando de fato tive que demitir uma pessoa pela primeira vez na vida.

- Deve ser difícil, não é?

- Muito. Muito mais do que você imagina. Nunca fui demitido, graças a Deus. Mas acredito que a sensação seja a mesma. Ou talvez até pior, dependendo do caso. Na vida também é assim: você vai ganhando milhagem na medida em que a vida o testa nas mais diversas situações... Pois prepare-se: ser gerente também acumula milhagem...

Começava a achar que não era capaz de compreender tudo exatamente e na profundidade que ele queria me passar. Começava a achar também que teria que passar por situações semelhantes para poder traçar uma analogia com o que meu "guru" falava. O tempo iria tratar de me mostrar.... Mas resolvi desafiá-lo em sua própria linha de raciocínio com algo que ouvia falar o tempo todo nos corredores:

- Acho que entendi.... Mas metodologia também é importante, certo?

- Certíssimo! E por que você acha que metodologia é importante?

Fez de novo. Fiz uma pergunta e ele me voltou com outra. Estou começando a achar que ele é treinado nisso...

- Bem porque.... porque... porque sim né?! Nós temos que usar uma tal de metodologia XPM para gerenciar projetos aqui na HAL, não temos?

- Sim, é verdade. Mas qual o real valor do emprego da metodologia?

Sempre achei esse negócio de metodologia um saco! Uma burocracia chata que só serve para nos tomar mais tempo. Sempre fui meio rebelde, estilo Pink

*Floyd The Wall*⁸. Você sabe... "We don't need no education.... "

- Padronização?

- Padronização, sem dúvida. Mas muito mais do que isso. Não podemos esperar que cada gerente ao iniciar um projeto comece a fazer um plano a partir do zero. Existem modelos prontos. Nossa metodologia prevê isso e muito mais. Mas a metodologia é importante também para a empresa, já que conduz a uma visão mais uniformizada dos projetos, mesmo que estejam sendo tocados por pessoas diferentes. A consolidação fica mais fácil. O cliente também vê com muito bons olhos, já que a metodologia sugere organização, experiência e método de trabalho. Todo projeto é único, mas os processos por trás do gerenciamento podem e devem ser reaproveitados. Além disso, com a globalização, independentemente dos países ou lugares onde o projeto estiver sendo tocado, usar a mesma metodologia facilita a gerência e o acompanhamento.

- Viu?! Logo, deveríamos estar falando sobre metodologia também... Aliás, sobre essa área eu não conheço nada (*essa e todas as outras...*), já que não tive tempo de ser treinado a respeito. Você acha que pode me ajudar?

- Claro que sim, Flick. Mas antes, é preciso que você dê andamento ao seu projeto. Já está tarde. Eis o que vou lhe pedir. Gostaria que você tomasse ações em seu projeto, com base em tudo o que conversamos até agora. E gostaria de me encontrar com você de novo, digamos, daqui a um mês. Neste

⁸ Referência ao álbum "*Pink Floyd The Wall*", de Roger Waters de 1982.

tempo eu vou acertar as coisas no meu novo departamento no Sul e voltar aqui para uma visita a um cliente. Até lá quero que você pense bastante a respeito do que conversamos e procure agir seguindo seus instintos. Este primeiro projeto é como se fosse um filho.... Quero vê-lo crescer e se desenvolver.

Um filho? Meu Deus.... Nem sobre a minha filha real eu tenho domínio, quanto mais com outro filho. Conversando é tão mais fácil... Agora que ele precisava ir, eu começava a sentir um frio na espinha de novo... Agradei e deixei que partisse... Ele precisava voltar a arrumar sua mudança e eu já o tinha segurado tempo demais... Minha sensação era de ter aprendido mais do que em todo o meu tempo de faculdade. Aliás, com este novo cargo de gerente, para que mesmo serviu minha faculdade?

7- Mãos à Obra

Não diga às pessoas como fazer as coisas. Diga-lhes o que fazer e deixe que elas o surpreendam com os resultados obtidos.

GEORGE PATTON

DUAS SEMANAS TINHAM SE PASSADO APÓS MINHA REUNIÃO COM PETRÚCIO. TINHA IDO EM BUSCA DE RESPOSTAS E DESCOBRI QUE PRECISAVA ANTES SABER FAZER AS PERGUNTAS CERTAS. NÃO SABIA AINDA SE EU SERIA CAPAZ DE SER E FAZER TUDO AQUILO QUE CONVERSAMOS, MAS PELO MENOS TINHA ABERTO NOVAS

PERSPECTIVAS SOBRE GERÊNCIA DE PROJETOS. SÓ O TEMPO IRIA DIZER...

No dia seguinte à conversa com meu mestre, voltei a me reunir com Juvenal. Mas procurei ter uma outra postura. Desta vez precisava agir como verdadeiro dono da situação. Precisava demonstrar preocupação, mas ao mesmo tempo mostrar que sabia o caminho para a solução (*eu sabia?*). E mais ainda, precisava fazê-lo entender como poderia me ajudar, e conseqüentemente, o projeto e o cliente. Foi o que fiz... Juvenal me recebeu da forma carinhosa de sempre, mas desta vez me ouviu de outra forma. Ou talvez eu tenha me posicionado de outra forma. Não importa. O fato é que, na mesma hora, ligou para os gerentes do Eric e do Fabio pedindo a liberação de ambos em tempo integral para o projeto. Não foram telefonemas exatamente amistosos, nem rápidos. Mas pude ouvir a conversa e entender o valor de um patrocinador poderoso em um projeto. Ambos os gerentes funcionais ofereceram profissionais substitutos, mas eu não poderia, a esta altura, aceitar outros recursos que não aqueles dois. Eric e Fabio já estiveram lá, o cliente os conhecia e eles já tinham todo o histórico da análise que fizeram. Enfim, eram os recursos de que eu precisava. Juvenal (*quem diria...*) conseguiu a liberação deles para o projeto.

Resolvi aproveitar o momento e pedi que ele me oficializasse como gerente do projeto. Não somente para esses gerentes funcionais, mas para toda a empresa. Sentia que isso era importante. Não só para mim, do ponto de vista psicológico, mas também para que eu pudesse me posicionar melhor

perante os demais gerentes da HAL. Ele questionou por que meu próprio gerente não havia feito isso, mas assumindo seu papel de patrocinador, ele o fez. Enviou e-mail para todas as gerências funcionais informando. Tudo pode ser dito a respeito do Juvenal, menos que ele não resolve as coisas de forma rápida e objetiva. Eu agora não só era gerente, mas estava anunciado como tal. E finalmente tinha uma equipe. Meu patrocinador foi eficaz. Meu encontro com a equipe seria no dia seguinte.

Ambos se apresentaram na manhã do outro dia. Fiz questão de me reunir no mesmo lugar onde anteriormente eu havia conversado com meu "guru". Ou seja, no café. Conversamos cerca de duas horas sobre a situação do projeto. Eles me contaram o que já haviam feito, as dificuldades que haviam encontrado e quais deveriam ser os próximos passos. Aproveitei para tirar também algumas dúvidas minhas sobre detalhes do próprio escopo do projeto. Basicamente o projeto era composto de quatro fases: uma análise do ambiente, planejamento para instalação do sistema SAS501, a implantação em si e um período de testes e ajustes do sistema. Mas era um projeto relativamente simples, visto que o cliente já tinha uma rede previamente instalada. De acordo com eles, toda a parte física (cabos, topologia, etc.) poderia ser aproveitada, com pequenas alterações. Precisávamos apenas instalar a nova rede com base em nossa solução. A parte técnica do projeto parecia não estar sob risco, segundo a opinião deles. O que mais os preocupava era o prazo. Apesar de já terem feito a primeira parte relativa à análise, um

relatório ainda não havia sido produzido, conforme prometido. E mais de um mês já havia se passado. Considerando que a última fase tinha duração prevista de duas semanas, eles achavam que o projeto iria atrasar.

Em outras palavras, não duraria três meses conforme previsto inicialmente. Esta notícia, evidentemente, me preocupou.

Decidi que trabalharia um problema de cada vez. O mais urgente agora era voltar ao cliente, colocar a equipe para trabalhar e passar um status do projeto. Foi o que fiz. No mesmo dia agendei uma reunião e voltei à TASA. Novamente fui recebido muito gentilmente pela Dona Helena. Desta vez ela pediu que eu aguardasse um pouco, porque o Sr. Marcondes iria me receber. Marcondes era o gerente responsável pelo projeto na TASA. Em outras palavras, minha interface no cliente. Fui recebido prontamente por ele em sua sala, e desta vez, com muito mais segurança, pude explicar melhor a situação do projeto. Ele não aparentava nervosismo ou preocupação. Apenas me cobrou o relatório relativo à análise feita pela minha equipe (*como é bom chamar de minha equipe...*) e pediu que os trabalhos fossem reiniciados o mais brevemente possível.

Foi o que fizemos. Tanto Eric quanto Fabio começaram a trabalhar no mesmo dia já com base nos estudos que haviam feito anteriormente. Fabio Baia era do tipo manso, extremamente focado, levemente ansioso, mas também disciplinado. Usava o cabelo engomado, sempre de terno e sapatos impecáveis. Fazia o tipo "yuppie new-generation" no

auge dos seus 25 anos. Eric Simelig era mais solto, do tipo despachado. Usava um piercing verde na sobrancelha direita que chegava sempre na sua frente nos lugares. Sua barba era curiosa. Não era completa porque não cobria todo o rosto, mas ele também não aparava. O que significa que ficavam pontos com muito pêlo e outros com pêlo nenhum. Demorei um pouco para me acostumar com a figura, mas até por uma questão de educação e respeito, sempre fingia que achava normal. A empresa esteve batendo muito nesta tecla ultimamente: ética e respeito à diversidade. Em todos os sentidos: cor, raça, sexo, religião, posição política... E acho que está certo. Cada um sabe o que é melhor para si. O que deveria importar para mim era se eram bons profissionais ou não.

Minha dúvida agora era se eu pedia para um deles parar o trabalho que estava fazendo para produzir o relatório, ou se os deixava trabalhar na solução do projeto, dado que, na opinião deles, iríamos atrasar. Fiquei pensando nisso durante alguns dias, enquanto estudava mais o escopo do projeto e a solução técnica em si. Lembrei que tinha que passar um status para o Juvenal. Preparei um e-mail simples com o status do que estávamos fazendo (*aproveitando também para agradecer sua ajuda no processo de liberação dos profissionais...*) e enviei para sua máquina. Depois fui me reunir com ele pessoalmente de novo para entender um pouco mais sobre o que foi prometido ao cliente na época da venda do projeto.

Para resumir uma conversa que durou aproximadamente 20 minutos, Juvenal me agradeceu o status via e-mail e fez as seguintes perguntas: vamos acabar no prazo? Vamos acabar também dentro dos custos? Seja acabamos a fase de análise, por que ainda não cobramos do cliente a primeira parte do projeto? Em outras palavras, como sempre, o bom e velho Juvenal me colocou na parede. Não preciso dizer que não tinha resposta para nenhuma dessas perguntas. Um detalhe fundamental e que simplesmente eu havia esquecido (*só eu mesmo...*) era: projetos nesta empresa são empreendidos para gerarem lucro. Qual era o custo deste projeto? Qual o retorno esperado? Quando deveríamos cobrar o cliente? De volta à estaca zero... Tive que pedir ao Juvenal as planilhas que foram usadas para calcular os custos e gerar o preço do projeto. Sua reação foi perguntar como eu poderia ser gerente se não me preocupava com os custos do que estava fazendo desde o início? Ele tinha razão... Nossa conversa acabou e ele me pediu para sair porque tinha outra reunião agendada, jogando (*literalmente...*) uma cópia da planilha financeira do projeto SAS501 na mesa a minha frente.

Por que não pensei nisso antes? Por que não pensei nisso antes?

Enfim, não adiantava mais me questionar. Precisava entender o status financeiro do projeto. Depois de quase um dia estudando a planilha, descobri que em termos de custos estávamos bem, até porque a equipe tinha sido desmobilizada durante um tempo.

Sempre achei que quem faz essas planilhas jamais deveria ficar preocupado com senhas, criptografia, ou coisa do gênero. As planilhas já são feitas para serem impossíveis de serem decifradas por si só...

Porém, descobri também que cada fase do projeto SAS501 deveria corresponder a um pagamento. Como eram quatro fases ao todo e já havíamos acabado a fase de análise, já poderíamos ter cobrado o primeiro quarto. Foi aí que me lembrei do relatório. No contrato do projeto estava escrito que o que determina o fim da primeira fase é um relatório contendo o resultado da análise. Logo, o relatório era importante. Mas se eu parar um dos meus dois recursos para preparar este relatório, provavelmente vamos atrasar o projeto. O que era mais importante? Cobrar do cliente ou acabar o projeto a tempo?

Depois de muito pensar (*e nada concluir...*) decidi consultar o meu time. Expliquei para ambos a situação em que estávamos e a importância do relatório. E incrível como profissionais da área técnica (*assim como eu...*) detestam produzir relatórios. Passe-nos um problema a ser resolvido e começamos a trabalhar. Mas diga que precisamos escrever e tudo vira um martírio. Além disso, eles novamente demonstraram preocupação com a data final do projeto. Lembrei de minha conversa com Petrúcio, das características de um bom gerente, de como tudo levava ao relacionamento e da importância de sabermos lidar com pessoas. Foi aí que me deu uma luz e decidi negociar. Propus ao time que:

objetivando não pararmos o desenvolvimento do projeto, eu mesmo faria o relatório com base em detalhes que eles me passassem. Mas em contrapartida, eles garantiriam que o projeto terminasse no prazo. Seja através de horas-extras ou jornadas alternativas de trabalho. Minha proposta foi um sucesso. Naquele momento, pela primeira vez, senti que ganhei algum respeito deles. Não pelo fato de ter sido nomeado gerente do projeto. Mas por estar junto deles, discutindo com eles caminhos para a solução de um problema e criando um espírito de equipe.

Foi o que fiz durante uma semana. Produzi um relatório. Até me lembrei do meu, antigo, que estava devendo. Preparei com muito carinho e com base no que Eric e Fabio me contavam. Muitas das coisas que estavam escritas, relativas à solução, eu conhecia e dei graças a Deus por correr em minhas veias um sangue técnico. Apresentei o relatório e negocie com o cliente o pagamento do primeiro quarto do projeto. Nunca havia negociado nada parecido, mas acho que deu tudo certo. Já estávamos no final da segunda fase do projeto e o cliente pagou a primeira, dias depois da entrega do relatório. Mais do que isso; comecei a conhecer mais o ambiente do cliente. Às vezes, saíamos para almoçar todos juntos, minha equipe e também o Marcondes e seu time. Conversávamos sobre o projeto, mas também sobre futebol, política e até novos projetos que ele imaginava. Eu estava passando um status semanal para o Juvenal conforme ele havia pedido e comecei a me sentir melhor dentro do papel de gerente. Às vezes eu não tinha como participar

tecnicamente do projeto, mas resolvi que não poderia abandonar o time. Não basta ser gerente, é preciso participar...

Sempre que eram necessárias horas-extras, eu também ia para o cliente ficar junto do time. Mesmo que não fizesse nada do ponto de vista técnico, eu pelo menos levava uma pizza (*fazia o que eu gostaria que fizessem por mim...*). Comíamos juntos. Era o mínimo que eu achava que podia fazer. Além disso, estando junto da equipe eu tinha a chance de aprender com eles. Sem perceber, fui ganhando sinergia com o time. Éramos poucos, mas éramos unidos... A única notícia ruim neste período foi que Petrúcio não mais voltaria em um mês conforme combinamos. Ele tinha tido algum problema em sua nova função que o havia segurado no sul do País. Só voltaríamos a nos encontrar pessoalmente quase um ano depois. E assim foi....

Com dois meses e meio de projeto, tínhamos praticamente acabado de entregar a terceira fase. Os pagamentos estavam em dia e os custos também. Aprendi a visualizar melhor a planilha, na verdade criando uma minha, particular, para controle. Nosso problema então já não era tanto o dinheiro, mas sim o cronograma. Apesar do esforço da equipe, não teríamos como não atrasar a última fase. Participei ao cliente a situação. Agora já tínhamos bem mais tempo de convívio e ele compreendeu o problema. Até em função das horas-extras que acabamos fazendo para compensar o tempo perdido anteriormente. De certa forma, ele viveu o projeto conosco.

Resolvi que não podia esconder isso também do patrocinador. Voltei a falar com Juvenal. Não preciso dizer como foi sua reação:

-Atraso??! Mas isso foi tudo que pedi para você que não acontecesse, Flick (*bem, pelo menos agora ele não errava mais o meu nome... era um progresso...*). Temos que receber a última parcela do projeto a tempo para o fechamento do trimestre. Como vamos fazer se houver um atraso? O cliente não vai querer pagar e estará coberto de razão!!!

Cada vez que conversava com Juvenal eu tinha a sensação nítida de que o fim do mundo estava próximo. Sr. Apocalipse em pessoa.... Ok, tínhamos um problema... Alguma coisa tinha que ser feita. A esta altura não adiantava colocar mais pessoas, porque mesmo que existissem recursos disponíveis na empresa, estes não estariam atualizados o suficiente com o projeto para poder ajudar. Outro jeito tinha que ser dado. Mas o que fazer? Petrúcio havia me dito que o mais importante em um projeto são as pessoas. Será que a saída era neste sentido (*de novo?*)! Resolvi expor o problema ao cliente. Por que não? Eu não tinha nada a esconder. E a honestidade é sempre o melhor caminho (*isto quem me ensinou não foi Petrúcio, foi Sr. Armando... Meu pai*). Tive o que eu chamaria de uma conversa de homem para homem com Marcondes. Expliquei a situação em que estávamos e, humildemente, pedi sua ajuda. Dentre todas as reações do mundo que eu poderia antecipar, nada foi parecido com a resposta que ouvi:

- Flick, você tem feito um ótimo trabalho. Antes de você entrar, o projeto estava parado e eu confesso que estava preocupado. Você e sua equipe recuperaram o cronograma, que se não tivesse atrasado no primeiro mês, terminaríamos no prazo. Em outras palavras, você conquistou minha confiança. Vou ligar hoje mesmo para o Juvenal, autorizando a fatura da última etapa do projeto, mesmo sem vocês terem terminado. Só preciso que vocês me entreguem a função "relatório do sistema" dentro do prazo. Quanto ao resto do projeto, tenho certeza que você e sua equipe farão tudo para acabá-lo, com qualidade, no menor prazo possível.

Uau.... Ótimo trabalho? Conquistou minha confiança? Meu dia estava ganho...

Aquelas palavras de Marcondes soaram como música para meus ouvidos. Pela primeira vez eu estava realmente feliz na minha nova função. Levamos aproximadamente mais três semanas além do prazo previsto. O cliente foi só elogios ao projeto e eu fiz questão de repassar cada elogio por e-mail tanto ao gerente do Eric quanto do Fabio (*o sucesso é da equipe...*). Paguei também uma bebida para cada um ao final do projeto (*achei que uma comemoração também não faria mal a ninguém...*). Sr. Apocalipse também se acalmou... Era como se uma nova fase se abrisse à minha frente. Jamais havia feito algo tão gratificante quanto gerenciar um projeto. Ou será que o que eu tinha gostado era de gerenciar pessoas? Não importa. Já não sabia determinar mais a fronteira exata entre um e outro....

8- Gerente Também Tem Vida Privada...

Sinta todos os sabores que o amor tem, desde o adocicado do início até o amargo do fim, mas não saia da história na metade.

ARNALDO JABOR

Um ano inteiro se passou depois desta minha primeira experiência gerenciando um projeto. No total, gerenciei mais três outros durante este período. Todos relativamente pequenos, mas cada um com suas peculiaridades. Eu sempre ia aprendendo alguma coisa. Não que eu considere que tenha obtido sucesso em todos eles. Sempre tínhamos algum problema ligado ao prazo, aos custos ou principalmente, ao entendimento e entrega do escopo acordado. Era incrível. Gerenciar não era tão simples quanto parecia. Mas uma coisa eu podia afirmar: estava começando a me relacionar melhor com as pessoas. Principalmente pessoas que pensavam diferente de mim e que eu tinha que administrar. E cada vez mais eu gostava disso. Não só de estar no comando, mas principalmente da sensação de atingir objetivos através da liderança exercida sobre um grupo.

Na vida pessoal, o desafio era administrar a divisão do meu tempo entre o meu novo cargo e a minha casa. O fato era que enquanto era técnico eu passava bem mais tempo com a família. Principalmente no que diz respeito aos fins de semana. Hoje em dia eu trabalhava muito mais sendo o responsável pela entrega de projetos. E mesmo quando estava

em casa, ainda recebia telefonemas tanto de clientes quanto de algum membro do meu time. Era como se eu estivesse cem por cento do meu tempo, de alguma forma, ligado ao trabalho. Isso começou a me ocorrer após reconhecer determinadas transformações na forma como minha família começava a me tratar. Era evidente que começavam a sentir minha falta e vice-versa. Meu pai e meu irmão achavam que andava mais agitado (*“estressado” era o termo que eles usavam e que, não nego, me incomodava...*). Minha mãe se preocupava com a minha saúde. Mas as principais afetadas, sem dúvida, eram Tânia e Caroline.

Minha mulher tem por hábito não reclamar. Daquele tipo que vai agüentando tudo que pode até que a situação se torne literalmente insuportável e aí ela desabafa. E claro que durante este período ela vai enviando avisos. Talvez não explícitos. Mas, para quem já a conhece há algum tempo, fica muito evidente quando ela não está gostando de alguma coisa. Trata-se da mulher mais doce e meiga do mundo. Mas não queria vê-la nervosa... Se ela é boa enquanto calma, fica ótima quando nervosa. E incrível como até por esta sua característica eu me apaixonei. Descobri com Tânia que nós não nos apaixonamos só pelas virtudes das pessoas. Depois de algum tempo, passamos também a admirar seus defeitos ou pelo menos entender e desculpar sua mecânica. Claro que com o passar dos anos, mesmo que a lista de virtudes seja maior, são os defeitos que vêm à tona. Mas aí está a graça do relacionamento: achar graça... Eu, por exemplo, adoro ver filmes. Daquele tipo que faz questão de chamar a atenção para

determinada cena. Tânia não agüenta nem 30 minutos de filme e já começa a dormir. Nada mais irritante, não fosse o fato dela ficar ainda mais linda enquanto dorme. Aprendi a gostar dessa sua característica e ela, acredito eu, também aprendeu a gostar das minhas... Não raro, alguém me pergunta qual é a fórmula da paixão eterna. Minha resposta óbvia é que não existe tal fórmula. Se existisse, seria ura fenômeno de vendas. O que existe é muito esforço de ambos os lados, carinho, bom humor e a certeza de que não importa o que aconteça, queremos ficar juntos. Respeitamos e temos orgulho um do outro. Lutamos muito para manter o estímulo que nos levou a estar juntos sempre à vista. Mesmo que a vida conspire contra. Esta tem sido a nossa bandeira. Mesmo sem nunca ter combinado oficialmente.

Aliás, a única coisa curiosa e digna de mencionar neste sentido foi em relação às nossas desavenças. Entramos em um acordo, já não lembro há quanto tempo, de que sempre que houvesse uma briga, não importa o culpado, nós nunca dormiríamos brigados. Isso significa que mesmo que a briga seja séria, um de nós, (*geralmente eu...*) deve virar para o outro e dizer: "*Ok, não lembro mais quem errou ou por quê, mas vamos fazer as pazes...*". Não se trata de esquecer o problema ou de colocar panos quentes. A questão que originou a discussão sempre era analisada, mas com outra perspectiva. A perspectiva de que queríamos aprender com o erro e ficar bem no final. Além disso, sempre procuramos analisar a situação sob o ponto de vista da outra pessoa. Este é outro de nossos segredos. Discutir com os argumentos do outro, tentando convencê-lo de seu próprio ponto de vista.

Exercício dos mais interessantes, difícil de fazer em momentos mais conturbados, mas a prática leva à perfeição. Não sei se caberia considerar estas duas atitudes como uma espécie de receita, mas tem funcionado conosco. É claro que em 80% das discussões a origem dos problemas sou eu, mas isso não vem ao caso. Tânia é uma mulher fantástica. A combinação ideal entre menina, mulher e mãe, que sempre disse que ela seria. Desde o primeiro dia em que nos conhecemos...

Ah.... O início do nosso namoro... Todo início de namoro é sempre maravilhoso (*da mesma forma como em todo início de projeto...*). Tudo é alegria e até as coisas mais bobas têm um significado especial. E o momento de eleger a música do casal, a comida, o filme, o livro, o poema. No início, eu nem tinha coragem de comer na frente dela. Até porque era lindo vê-la comer. Sempre distribuía uniformemente os alimentos em seu prato, levava alguns segundos arrumando a próxima garfada e aí colocava na boca para mastigar umas 20 vezes antes de engolir. Como era lindo ver ela separar aquele montinho de arroz... No mesmo tempo em que ela fazia isso, eu já teria comido um bife inteiro. Quando jovem (*na verdade até hoje...*), eu comia com um Neandertal. Não foram poucas as vezes que tive que comer um prato com ela e depois voltar a comer, sozinho, para dar vazão a minha fome.

E os telefonemas... Que coisa maravilhosa... Lembro-me como se fosse hoje da forma como nos tratávamos ao telefone.

Simulo aqui uma conversa da forma como ficou gravada na secretária eletrônica da minha memória:

- Leozinho, então vamos ao cinema hoje à noite, certo?
 - Tudo que você quiser minha florzinha linda...
 - Você passa aqui para me pegar?
 - Claro que sim. Bota aquele seu perfume que eu gosto, está bem?
 - Qual?
 - Aquele que você usou da última vez...
 - Mas Leozinho, eu estava sem perfume ontem quando nos vimos.
 - Então é esse seu cheiro natural que me deixa louco, minha princesinha... -Ah, minha vida, você é tão carinhoso... Vou te esperar aqui às 7h, está bem?
 - Às 6:30h estarei passando aí.
 - Ok. Vamos ter que desligar né?
 - Eu não consigo desligar. Desliga você. -Não, desliga você.
 - Não, você. -Não.
 - Então vamos fazer o seguinte. Vamos contar até três. Depois desligamos juntos, está bem?
 - Vai ser difícil, mas vamos lá.
- Contamos juntos: 1, 2, 3... Passados 3 segundos...
- Você não desligou?
 - Não. Não consegui.
 - Nem eu.
 - Princesa, eu te amo.
 - Eu também.

- Vamos ter que desligar senão vamos chegar atrasados ao cinema.

- Está bem. Um beijo.

- Eu já disse que te amo?

- Quatro vezes. Eu também.

- Então vamos desligar... Um beijo.

- Outro.

E ainda ficávamos um tempo com o ouvido ao telefone para ter certeza que o outro tinha desligado mesmo... Este foi nosso início de namoro. Tão melado que só de lembrar já sinto a formação de uma cárie no meu último molar...

Mas falávamos da carga extra que passei a sentir no momento em que virei gerente. Outra que sentiu muito e de forma muito mais evidente e espontânea foi minha filha. Caroline estava entrando naquela fase maravilhosa (*e ao mesmo tempo difícil para os pais...*) da curiosidade por tudo. Perguntas de naturezas diversas eram feitas da maneira mais simples e singela possível. Reproduzo aqui alguns exemplos de diálogos que tive com a minha filha e que foram muito mais difíceis do que qualquer projeto que eu tivesse gerenciado até então.

Diálogo 1:

- Papai, posso lhe fazer uma pergunta?

- Claro que sim minha filha. O que foi?

- O que é transar?

- Transar?! Bem, é... Você já conversou com sua mãe sobre isso?

- Conversei.
- E o que ela lhe disse?
- Disse que transar era o mesmo que namorar. Só que tem mais a ver quando se é adulto.
- E ela está certa Carol. É isso mesmo. Transar é namorar.

Diálogo 2:

- Papai, posso lhe fazer uma pergunta?
- Claro que sim Carol. Papai está aqui para isso...
- Papai Noel existe ou não?
- Claro que Papai Noel existe. Por que você pergunta?
- Um menino lá da escola disse que não.
- Este menino com certeza não sabe o que está falando.
- Mas se ele existe como é que pode entrar em nossa casa se não temos chaminé?
- O Papai Noel dá seu jeito...
- Mas como ele pode visitar todas as casas em todo o mundo em apenas uma noite?
- Papai Noel usa muita tecnologia. Você sabe: bluetooth, Wi-fi...
- Ele mora no Pólo Norte desde que eu sou pequena?
- Sim, sim. No Pólo Norte. Aliás, ele mora lá desde que sua avó era pequena! Até mesmo antes disso.
- Mas como é que ele não morreu?
- Você sabe... O Pólo Norte é frio... Conserva melhor...
- Não sei não. Estou achando esta história de Papai Noel muito mal contada...
- Você chegou a conversar com sua mãe a respeito?
- Cheguei.

- E o que ela lhe disse?
- Que Papai Noel existe no coração de cada um de nós. E que cabe a cada um de nós querer ou não acreditar nele.
- Sua mãe está certa. 100% certa...

Diálogo 3:

- Papai, posso lhe fazer uma pergunta?
- Pode falar Carol...
- Desde que você virou gerente passa muito menos tempo comigo. Trabalha até nos fins de semana às vezes. Isso vai passar?
- Vai, filhinha, vai...
- Quando?
- Não sei, filhinha... Estou me adaptando ainda ao novo cargo. Mas papai tem trabalhado mais para podermos melhorar de vida, entende?
- Ganhar mais dinheiro?
- Também, também...
- Mas o que adianta ganhar mais dinheiro, se você não tem tempo para gastar?
- Papai tem feito um investimento em sua carreira. E como se eu estivesse plantando agora para colher depois...
- Para o futuro?
- É para o futuro.
- Mas no futuro é só o dinheiro que importa?
- Não, Carol. Não é só isso que importa. Depois papai te explica. Na verdade, para o bem do seu futuro, não faça mais pergunta nenhuma agora...

É incrível como eu sempre me enrolo com as mais puras e honestas perguntas da minha filha. Ainda bem que existe a minha outra parte: Tânia. De outra forma, eu estaria sinceramente em maus lençóis. O fato é que com todas aquelas mudanças no profissional e no pessoal, eu achava que estava me tornando uma pessoa melhor. Pelo menos essa era a minha impressão...

É fato também que nesses casos, é sempre aconselhável ter uma segunda opinião...

9. Um Novo Começo

Se não houve frutos, valeu o perfume das flores. Se não houve flores, valeu a sombra das folhas. Se não houve folhas, valeu a intenção das sementes.

HENFIL

Depois de pouco mais de um ano era chegado o momento de voltar a me encontrar com Petrúcio. Havíamos nos falado diversas vezes por telefone, mas sua presença física era sempre mais imponente. Petrúcio havia voltado de viagem e passaria dois dias em visita à sede. Eu não poderia deixar passar esta oportunidade. Desta vez ele preferiu que agendássemos um almoço (*estava começando a concluir que ele refletia melhor enquanto comia...*). Mal podia esperar para voltar a rever meu "guru"... Era uma segunda-feira chuvosa e eu jamais achei que gostaria de um dia assim (*neste ponto eu sempre fui meio como o Garfield...*). Mas esta era, sem dúvida, especial. Eu iria voltar a expor minhas dúvidas, discutir idéias e me sentia bem mais maduro para tal. Já colecionava meus primeiros fracassos, mas também minhas primeiras alegrias. Um verdadeiro adolescente gerencial enfrentando cada espinha com dignidade. Havia sofrido algumas baixas, é verdade, mas me sentia aprendendo a cada projeto que gerenciava e estava realmente feliz com isso. Sentia-me meio como uma espécie de "Charlie na Fantástica Fábrica de Chocolates". Precisava contar todas as novas experiências pessoalmente para Petrúcio o quanto antes... Apesar das diversas ligações trocadas durante os projetos que gerei, não tivemos tempo de conversar com mais calma desde nosso café no terceiro andar, quando o conheci. Iria contar tudo para ele durante o almoço.

Cheguei em minha baia, dei um caloroso bom dia a Farhad (*que sinceramente acho que até estranhou...*) e olhei

para aquele programa que tinha em suas mãos. Apesar da nostalgia que me deu, me sentia tão bem no novo cargo que até dei uma risada olhando para aquele pedaço de papel de impressora em sua mesa. Foi neste instante que meu telefone tocou. Era meu chefe pedindo que fosse em sua sala o quanto antes. Não deu nem tempo de ligar meu micro e checar novos e-mails. Saí direto em direção a sua sala, ainda com aquele ar de satisfação no rosto....

- Bom dia, chefe!!!

- Bom dia, Flick. Por favor, sente-se... Você sabe que estamos investindo forte no setor de Telecomunicações. Temos até um gerente de vendas novo, o Panfilho.

- Sim, claro... *(jamaís tinha ouvido falar neste nome...)*.

- Pois é, ele está começando na HAL, mas já traz consigo uma excelente carteira de clientes. Inclusive, um deles já contratou um novo projeto conosco. Você deve conhecer o cliente: a Telefon SA.

O cliente eu conhecia... afinal, era a maior operadora de Telefonia fixa do país... e ele já falou a palavra projeto.... começava a ver onde a conversa iria chegar..., mas estava gostando...

- Claro chefe... a Telefon... excelente! Temos um projeto novo?

- Isso mesmo Flick. E um projeto grande. Na verdade, muito grande. Todos os meus gerentes de projeto mais experientes estão alocados *(o que será que ele quis dizer com isso? Fingi que não entendi...)*, portanto, quando o Panfilho me perguntou quem seria o gerente do projeto, indiquei o seu nome.

- Pôxa chefe, muito obrigado. Você tem alguma informação sobre o projeto ou devo procurar o Panfilho diretamente?

- Você deve procurá-lo, sim. A venda acabou de ser feita. Estamos falando de um projeto de US\$ 2 milhões e aproximadamente um ano de duração. Você conduzirá a expansão de um dos braços de rede de Telefon. Segundo Panfilho me atualizou, o cliente está chamando o empreendimento de "o projeto do ano". Teremos gente nossa trabalhando com você, mas acredito que a grande maioria deverá ser mesmo de terceiros. Sei que agora você já deve estar acostumado com nossa metodologia: XPM. Neste projeto, sua utilização será muito importante. De outra forma, vai ser muito difícil atingir resultados positivos. Confio em você, Flick.... Boa sorte!

- Hã... ok, chefe... A propósito, você quer que eu faça algum tipo de relatório final sobre o último projeto também? *(perguntei isso na esperança de receber algum tipo de elogio...)*

- Não... Não é necessário... Até agora você enfrentou bons testes... Teve uma boa performance. Mas agora estamos falando de um projeto de verdade... Por favor, aguardo notícias o quanto antes sobre o projeto da Telefon.

Bons testes??? Uma boa performance??? Projeto de verdade??? O que é que ele estava dizendo??? E agora essa... Projeto de US\$ 2 milhões???? Um ano de duração??? Ele estava maluco??? Eu mal me considero um gerente.... Vamos ver o que acontece...

Saí de sua sala como se tivesse tomado 5 ou 6 doses de uísque sem comer nada. Entrei sóbrio e saí cambaleando... Quando eu começava a me sentir como James Bond de verdade, meu chefe me reduz de novo a um mero Agente 86. Enfim, *c'est la vie...* Foi quando me lembrei do almoço com Petrúcio e me acalmei.... Tinha passado na primeira fase do campeonato, por que não poderia chegar às finais? Meu "guru" certamente iria me ajudar...

Cheguei ao restaurante que combinamos bem na hora marcada. Ele já estava sentado, tomando um aperitivo e comendo o *couvert...*

- Como vai, Flick?! Que bom vê-lo assim tão bem disposto...

- Pois é... Você chegou cedo, hein?

- Esse é um daqueles hábitos que acabamos por desenvolver nestas idas e vindas de negociações com clientes. Devemos sempre chegar na hora marcada ou, de preferência, um pouco mais cedo. De outra forma, já iniciamos a reunião sem razão....

Incrível... Nem tínhamos começado a almoçar e ele já estava me ensinando alguma coisa...

Ele continuou:

- Mas me diga, como andam seus projetos? (*finalmente alguém perguntou...*)

- Tudo indo bem, graças a você... Suas dicas, como sempre, foram fundamentais... Confesso que no início me sentia um pouco perdido, mas com base em tudo aquilo que conversamos sobre pessoas, comunicação, negociação, e todos os telefonemas que trocamos, tenho me sentido mais seguro.

- Excelente! Mas apenas lhe dei alguns pontos para pensar... Você raciocinou sozinho, usou seu instinto e chegou lá... Meus parabéns...

- Bem, nem sempre eu diria que obtive sucesso... Na verdade, eu...

- Sucesso? Interessante... Já que você mencionou, o que você acha que é um projeto de sucesso?

E lá vamos nós de novo... Como é que ele consegue sempre fazer perguntas na frente?

- Bem, acho que um projeto de sucesso é aquele que entrega tudo o que foi prometido, de acordo com o objetivo original, certo?

- Certo, certo. Mas e o que mais?

- O que mais? Isso não é tudo?

Pelo menos era tudo que eu tinha perseguido até então...

- Não. Isso definitivamente não é tudo. Além disso, você concorda que o projeto tem que ser entregue dentro do prazo combinado?

- Sim, claro.

- E dentro do orçamento combinado também?

- Os custos, claro, mas é que...

- E com a qualidade esperada pelo cliente?

- Claro, é verdade, mas...

- Ótimo! Então redefina sucesso em projetos para mim.

- Bom, de acordo com o que estamos conversando, um projeto de sucesso envolve entregar todo o escopo acordado, dentro do prazo e orçamento combinados e com qualidade. Aprendi direitinho?

- Quase... Faltou só uma coisa... *(ainda falta alguma coisa?? Como pode?? Já estou achando difícil de conseguir só com as variáveis que ele colocou...)*

- Um projeto de sucesso tem que ter a satisfação do cliente tanto com a condução do projeto quanto com o resultado entregue.

- Ora, mas a satisfação não vem da soma de todos os itens anteriores que discutimos?

- Não necessariamente. Imagine a seguinte situação: você entrega todo o escopo de um projeto, dentro do prazo, dos custos e com qualidade. Mas neste meio tempo ocorreu uma mudança de tecnologia muito grande e o que você entregou não é mais útil ao cliente. Já pensou?

- É verdade... *(e aquilo tinha acontecido comigo em pelo menos dois de meus projetos anteriores...)*

- Ou ainda: você entregou tudo como devia, mas a expectativa do cliente era diferente. Ele pode ter até assinado um documento afirmando que queria um produto X, mas na verdade, em seu subconsciente, o que ele queria era um produto Y. Você pode fazer tudo certo, e ainda assim ele ficará insatisfeito. Concorde?

- Caramba, obter sucesso é muito mais difícil do que eu imaginava...

- Não vou negar que é complicado, Flickr. As estatísticas de pesquisadores em todo mundo provam isso. A taxa de projetos que obtêm sucesso total, conforme discutimos, é muito baixa. Ainda mais se formos para determinadas áreas mais recentes, menos maduras e com produtos não tão tangíveis, como a tecnologia de informação. Nestes casos as taxas são ainda

piores. A boa notícia é que, mesmo baixas, as taxas vêm crescendo, ano a ano. O que significa que a maturidade relativa à gerência de projetos nas empresas também vem crescendo.

- Bom, pelo menos o problema não é só comigo, como havia pensado...

-Não.. Claro que não... Fique tranquilo, Flick... Este é um assunto fascinante e não gostaria de tomar mais do seu tempo do que o necessário. Apenas estou expondo mais alguns pontos para sua reflexão...

- Pode continuar, está muito interessante. Há mais alguma variável na definição de sucesso?

- Há sim... Pesquisadores mais contemporâneos começam a considerar novas perspectivas no que diz respeito a sucesso. Por exemplo: o sucesso é extremamente temporal. Em outras palavras, o que é sucesso hoje pode não ser amanhã. E vice-versa. E por isso que as melhores metodologias de gerência de projeto sempre prevêm uma revisão do projeto não só ao seu final, mas também um tempo depois do projeto ter terminado. Isso para ver se os benefícios propostos realmente foram obtidos.

- E verdade, faz sentido.

- Além disso, o que é sucesso para um pode não ser sucesso para outro, dependendo do ponto de vista.

- Como assim? Não entendi...

- Vou dar um exemplo. Certa vez, tive um projeto que achei que tinha sido um sucesso segundo as métricas acadêmicas que discutimos anteriormente. Porém, um membro da minha equipe teve problemas sérios de *stress* durante o tempo do

projeto. Acabou tendo que passar um tempo em um hospital. Diga-me: para esta pessoa, este projeto foi um sucesso?

- Imagino que não... O que você está dizendo então é que o sucesso tem a ver também com...

- Com o sucesso da equipe, Flick. As pessoas têm que entrar de um jeito em um projeto e sair de outro. Preferencialmente melhores. O projeto tem que ter contribuído de alguma maneira para promover algum tipo de mudança nessas pessoas. De outra forma, não faz sentido. Estou falando tanto de sua equipe, quanto da equipe do cliente. Lembre-se: projetos são feitos de pessoas e para pessoas.

- Caramba!!! E possível conseguir tudo isso em um simples projeto?

- O grande desafio é tentar, Flick... E para isso que estamos aqui... Mas desculpe, como sempre, eu falo demais.... Vamos pedir alguma coisa para comer?

10. O Guia do Gerente de Projetos

Um Homem é um sucesso se pula da cama pela manhã, vai dormir à noite e, neste meio tempo, faz o que gosta.

Bob Dylan

Esse cara é surreal... Ele conseguia o mix perfeito entre um papo-cabeça e o trivial... O mestre dos magos em pessoa...

Pedimos a comida e ele sugeriu que tomássemos vinho. Pediu uma garrafa que eu jamais havia ouvido falar. A uva chamava-se *Carménère*. Ele fez questão de contar a estória da uva, da

praga que quase a teria dizimado, sua sobrevivência em solo chileno em função da proteção da cordilheira e vários outros detalhes técnicos. Uma coisa tinha que reconhecer: ele tinha gosto. Falamos um pouco de sua mudança para o Sul. A adaptação de sua família, seus novos desafios e funcionários. Em determinado momento, eu teria que introduzir o assunto do meu novo projeto. Senti o melhor momento após o início do segundo copo do *Carménère* e comecei...

- Pois é, Petrúcio, você sabe que acabei de ganhar um novo projeto.

-Novo projeto? Excelente... Meus parabéns! Vamos brindar....

- Obrigado... Mas esse é diferente...

- Diferente? Ora, todos são diferentes por definição, lembra-se?

- Ok, mas é que este é bem maior... Estamos falando de US\$ 2 milhões, um grande cliente e um ano de projeto. Não sei ao certo ainda o tamanho da equipe, mas sei que vai ser muita gente. Meu chefe quer que eu use a famigerada metodologia XPM e não faço nem idéia de como começar.

- Em primeiro lugar é importante registrar que você é um homem de sorte. Muitos de nossos gerentes acabam tendo que conduzir dois ou três projetos ao mesmo tempo. Você tem tido a oportunidade de conduzir apenas um de cada vez. O foco é muito importante.

- Sim, mas agora a coisa ficou bem mais séria. Eu tenho que ser honesto com você, Petrúcio. Não me sinto nem um pouco confortável em assumir uma responsabilidade tão grande. Ainda mais sobre um projeto de expansão de rede de telecomunicações....

- Qual é o problema com o objetivo do projeto?
- Qual é o problema? O problema é que eu não entendo nada de telecomunicações. Sou um zero à esquerda. Simplesmente nunca trabalhei com isso. O máximo que sei fazer é digitar os números do telefone com o qual quero me comunicar. E olhe lá... Como posso gerenciar um projeto sobre algo em que não tenho a menor experiência?
- Calma, meu amigo. Acho que posso afirmar com certeza que mais da metade dos projetos que gerenciei na vida eu também não tinha conhecimento técnico suficiente.
- Tem certeza? Não acredito... Mas e os termos técnicos, os jargões da área? Como posso liderar um time que logo vai perceber que não entendo nada do que eles estão falando? Vou perder minha credibilidade. Além do mais eles podem trapacear, passar estimativas irreais e jamais vou poder criticar.
- Flick, lembra do que conversamos da última vez?
- Bem, foram tantas coisas...
- Sim, mas o que mais um time espera que você, como gerente, faça?
- Lidere. O time espera ser liderado.
- Sim, certo. Agora existem vários tipos de liderança: técnica, estrategista, carismática, referencial, diplomata e várias outras. Neste caso específico, o que o preocupa é não possuir subsídios técnicos suficientes que o permitam exercer uma liderança técnica.
- Exatamente.
- Sua preocupação é válida e perfeitamente justificável. Concordo que existem vários tipos de projetos e também de

segmentos, onde existe o que poderíamos classificar até como um preconceito contra líderes que não têm, por exemplo, uma formação técnica compatível com a do restante do time.

- Eu não falei?

- Ok, mas existem projetos e projetos. Veja: se todo o gerente tivesse que conhecer tudo tecnicamente de um projeto, por analogia, jamais poderíamos ter um CEO⁹ ou presidente da empresa bem sucedido. Ele teria que conhecer todas as áreas da empresa em profundidade. E sabemos que não funciona assim. Logo, é bem provável que os tipos de liderança exercidos sejam de naturezas diferentes. É o que chamamos de uma liderança situacional.

- É verdade... Não tinha pensado nisso.

- E vou mais fundo. Dependendo do projeto, um gerente que conheça muito tecnicamente pode até atrapalhar.

- Atrapalhar?

- É... No sentido de querer entrar em muitos detalhes, não saber delegar, inibir a criatividade e outras limitações.

- Entendo o que você diz. Mas o fato é que naquele meu primeiro projeto, por exemplo, se eu não entendesse de desenvolvimento de sistemas, jamais poderia ter ajudado meu time na confecção de um determinado relatório. E ficaríamos mais atrasados ainda no cronograma do projeto.

- Sem dúvida, Flick. O que nos leva ao meu ponto anterior. Existem vários tipos de projetos e situações. Para projetos pequenos e extremamente técnicos, nos quais nós mesmos muitas vezes fazemos o papel de gerente, mas também de

⁹ CEO, do inglês: *Chief Executive Officer*.

membro da equipe, o conhecimento técnico acaba por ajudar muito. Por outro lado, na medida em que vamos assumindo responsabilidades maiores, projetos mais complexos e com mais linhas de comando, as características de perfil exigidas do gerente também mudam. Não que a parte técnica não ajude. Não estou dizendo isso. Apenas o foco da demanda é outro.

- Qual é o foco?

- O foco passa a ser mais na gerência de pessoas, flexibilidade inter cultural, estratégia, empreendedorismo, comunicação, controle, solução de problemas, resultados e orientação ao cliente.

- Ou seja, novamente, pessoas...

- Precisamente.

- Em outras palavras, você acha que posso ficar tranquilo em relação a este novo projeto, mesmo não conhecendo nada sobre telecomunicações?

- Acho que você pode fazer um excelente trabalho, sem dúvida. Mas, ao mesmo tempo, você deve se esforçar para entender o máximo que puder do assunto no tempo que terá de projeto. Você não vai ser nunca um engenheiro de telecomunicações em um ano. Mas garanto que a linguagem mínima, básica, que lhe permitirá trocar idéias tanto com o time quanto com o cliente, você pode adquirir. Basta querer, se esforçar e estudar.

- Então na verdade este projeto que acabei de herdar passa a ser uma vantagem, dado que vou aprender coisas novas.

- *Voilà!*

Incrível... Como ver o lado positivo das coisas... Esse cara tem o dom...

Estávamos praticamente acabando o almoço quando ele olhou o relógio e disse, para minha tristeza, que teria que ir embora. Não podia deixá-lo sair sem antes perguntar como poderia aprender mais sobre a tal metodologia XPM de gerência de projetos. Para minha surpresa, neste momento, ele pegou um presente dentro de sua pasta. Estava cuidadosamente embalado com uma etiqueta por fora que dizia: "Para o gerente de projetos Leonardo Flick". Ele me deu o pacote e disse que separou especialmente para mim. Abri com todo o cuidado e vi que era um livro. Não exatamente novo (*na verdade já bem usado e cheio de anotações...*), mas muito bem conservado. O título era: GGP - Guia do Gerente de Projetos. Antes que eu perguntasse qualquer coisa, ele disse:

- Flick, este foi meu livro de cabeceira durante todos os anos da vida em que gerenciei projetos. Estou passando-o a você com o desejo sincero de que o ajude e que possa responder a maior parte de suas perguntas. Não é um livro que fala de pessoas, como temos falado até agora. Ele segue uma linha mais metodológica. Mas é igualmente fundamental para sua formação. Também não tente lê-lo como um romance. Este é um livro com referências, que você deve consultar na medida em que sinta dúvidas quanto à disciplina de gerência de projetos.

- Disciplina? Depois de tudo que conversamos já estava achando que se tratava mais de uma arte.

- Eu diria que um pouco de cada. Uma depende da outra. O segredo talvez seja saber usar as duas em conjunto, na medida e na hora certa.

- Muito obrigado... Nem sei o que dizer...

Na hora achei que ele me deu aquele livro porque também já não agüentava mais me aturar...

- Por favor, não pense que este livro substitui nossas conversas. Gostaria de deixá-lo muito à vontade para me convocar sempre que achar necessário. Estou apenas lhe passando este livro, dentre outras razões, porque a metodologia de nossa empresa foi baseada nele. Nem tudo que você vai ler aqui vai se aplicar ao seu novo projeto, mas garanto que será uma boa base para que você possa entender e trabalhar melhor os processos de concepção, planejamento, execução, controle e fechamento de um projeto.

- Pôxa Petrúcio, nem sei o que lhe dizer. Muito obrigado.

- Não me agradeça. Você tem muito que estudar e um projeto novo para iniciar... Espero que me mantenha informado sobre o andamento... Um grande abraço, Flick!

Dizendo isso, nos despedimos e ele se foi... Fiquei lá sentado, ainda tomando minha última taça de vinho, começando a folhear o GGP e pensando na vida... Será que algum dia vou conseguir ser assim como ele? Será que é certo querer ser igual a alguém? Será que algum dia eu vou ficar cem por cento confortável quando receber um novo projeto? Será que este projeto que acabei de receber vai ser um sucesso? Será que minha equipe vai gostar de mim? Será que este manual vai resolver meus problemas? Existe vida inteligente em

outros planetas? Depois de todos estes pensamentos completamente divergentes, decidi que era hora de parar de beber e voltar ao trabalho. Eu tinha um ano de projeto pela frente e não podia decepcionar...

11. A Dura Realidade..

Viver é desenhar sem borracha.

MILLÔR FERNANDES

O livro GGP era estruturado em doze capítulos. Letras pequenas e muito apertadas. Isso sem contar as anotações de Petrúcio, que ajudavam a confundir um pouco mais. No início, ele passava uma idéia do que era gerência de projetos, sua evolução e um breve histórico. Depois apresentava os grupos de processos da gerência de projeto conforme Petrúcio havia me dito. São basicamente cinco, os tais grupos: concepção, planejamento, execução, controle e finalização. Mas todos estes processos se comunicam entre si em todas as fases de um projeto para gerar o resultado desejado. O livro tentava seguir a ordem lógica destes processos para facilitar ao leitor. Na prática era lotado de gráficos, tabelas, referências, idas e vindas no texto e processos. Confesso que minha primeira impressão do livro não foi das melhores. Ele era, digamos assim, o melhor remédio para dormir que já tinha tomado... Rápido e eficiente... Mas Petrúcio dissera que tinha valor. Disse mais do que isso; que eu deveria usá-lo como

referência para todas as fases deste meu primeiro grande projeto. Espero sinceramente que esteja certo... Enfim, de volta à realidade....

Minha primeira providência neste novo projeto foi me encontrar com Panfilho. Afinal foi ele quem vendeu o projeto e provavelmente era quem mais conhecia o cliente. Coincidentemente, ele também tinha uma sala no mesmo 10º andar do meu amigo Juvenal. Novamente, procurei a pessoa que sabia que mais poderia me ajudar: Lídia.

- Boa tarde, Lídia.

- Boa tarde. Está procurando o Sr. Juvenal?

- Não, desta vez não (*graças a Deus...*). Estou procurando o nosso novo vendedor, o Sr. Panfilho. Você poderia me ajudar?

- Mas, claro. O Sr. Panfilho fica naquela primeira sala à direita. Pode ir diretamente. Ele não está com ninguém na sala neste momento.

Estranhei o fato de me receber assim tão rapidamente. O pessoal do décimo sempre demora um pouco para atender, nem que seja por charme. Sabe como é... para manter o glamour. Dirigi-me a sua sala e dei três batidas na porta, que já estava aberta.

Panfilho devia ter por volta dos seus 35 anos, terno impecável, cabelo para trás com aquela "pasta-que-arruma-cabelo-sem-ter-que-tomar-banho" e uma mesa extremamente arrumada. Arrumada demais para o meu gosto. Ele me olhou com um largo sorriso, de uma boca com mais dentes que o normal e pediu que eu sentasse.

- Boa tarde. Meu nome é Flick. Leonardo Flick (*adoro fazer isso...*). Sou o gerente do projeto da Telefon.

- Ah, perfeito! Boa tarde, Flick. Que bom que você veio até aqui. Posso lhe servir um café?

Servir um café? Alguém do décimo andar me oferecendo um café? Será que eu estava no andar certo?

- Hã... Não, obrigado. Estou bem. Na verdade estou aqui para que possamos discutir um pouco o projeto. Saber o que você e o cliente esperam, ver se podemos marcar uma visita em conjunto e...

- Excelente, Flick. Muito boa a sua vinda. Na verdade o contrato ainda não foi assinado, mas o projeto já está autorizado pelo nosso jurídico e pelo CFO¹⁰. A renda relativa ao projeto é de US\$ 2 milhões e se fizermos um bom trabalho, certamente teremos novos frutos a colher nesse cliente.

- Existe alguma apresentação ou qualquer outro documento sobre o escopo do projeto que foi proposto?

- Documentação? Sim, claro, está tudo documentado. Você pode conseguir tudo com a Lídia lá na recepção. Ela poderá lhe passar uma cópia. O mais importante, neste momento, é que eu lhe transmita a importância deste empreendimento para a Telefon. Este projeto faz parte de uma concorrência de que participamos e que ganhamos. Existiam quatro outras empresas pré-qualificadas. Não posso negar que o fato de eu já conhecer o cliente ajudou muito, é claro...

¹⁰ CFO: *Chief Financial Officer*.

Impressionante... O cara, além de ser um perfeito almofadinha, era também um tremendo convencido...

- E será que eu poderia ter acesso à planilha de custos do projeto?

- Planilha de custos? Bem, não tenho exatamente uma planilha de custos... Sabe, eu venho de uma outra empresa, uma outra cultura. Cá para nós, bem mais dinâmica... *(ele falou isso quase que cochichando ao meu ouvido, mesmo só tendo nós dois na sala...)*. Mas com base em um projeto de tamanho semelhante que desenvolvi nesta outra empresa e, principalmente, enquanto o cliente estava disposto a pagar, calculei mais ou menos o custo, coloquei a margem de lucro que esperamos e... pimba! Formamos um preço. A diretoria toda da empresa gostou muito dos números apresentados.

- Números? Você quer dizer da renda prevista apresentada.

- Sim, a renda.

- E o lucro? Qual o lucro esperado com esta venda?

- Temos um lucro estimado de 20%. Isso significa que os custos deste projeto podem atingir no máximo algo em torno de... *(ele pegou a calculadora para fazer a conta...)*

- US\$ 1,6 milhão *(eu disse com um certo ar de deboche, confesso...)*

- Exato! US\$ 1,6 milhão... Para isso contamos com você, Flick.

- E o cliente espera que o início do projeto seja...

- Na semana que vem. Você já tem seu time montado?

Semana que vem? Isso significa que eu teria que montar uma equipe, estudar o projeto e me preparar em menos de uma semana!

- Meu time? Não, ainda não tenho um time. Aliás, este é um ponto importante. É provável que eu vá precisar de sua ajuda visto que muitos de nossos melhores profissionais estão alocados em outros projetos ou até mesmo em seus próprios setores funcionais e...

- Na verdade estou de saída para o exterior amanhã pela manhã. Devo participar de uma conferência sobre telecomunicações em Frankfurt, Alemanha. Você sabe, temos que estar onde os clientes estão...

- Então você não vai estar comigo na abertura do projeto com o cliente?

- Infelizmente, não. Mas estarei necessariamente com eles esta semana, pois ainda precisamos da assinatura do contrato. Se você quiser, informo-lhe o dia e a hora em que estarei lá para que possamos ir juntos.

- Sim. Isso seria ótimo.

- Ok, Flick. Posso ajudá-lo em mais alguma coisa?

Mais alguma coisa? Como assim mais alguma coisa? Não me ajudou em nada até agora...

- Por hora, não. Você quer que eu prepare algum tipo de reporte periódico sobre o andamento do projeto?

- Não... Isso é tudo muito burocrático... E depois, notícia ruim chega logo. Mais rápido do que qualquer reporte. Se eu precisar de alguma coisa, eu o procuro, ok?

-Ok...

Pedi a documentação do projeto para Lídia, retornei à minha baia, vi mais alguns e-mails e resolvi que era hora de ir embora.

Voltei para casa naquela noite me sentindo completamente perdido. Jantei em família e joguei um jogo com minha filha em seu *videogame*... Mas não conseguia tirar o projeto da cabeça. Mesmo na hora de dormir, me peguei levantando várias vezes da cama, sem sono. Em uma das minhas saídas da cama, minha esposa, solidária e estranhando minha ansiedade, também se levantou e perguntou o que houve. Decidi que poderia poupá-la da história, considerando que eram três horas da manhã... Tentei acalmá-la sobre o meu próprio estado de espírito. Dei-lhe um beijo e sugeri que voltasse a dormir.

Toda a responsabilidade do novo projeto e também o medo de errar pareciam estar pesando em minha mente. E por mais que eu tentasse desviar o pensamento, ele sempre voltava ao projeto. Jamais consegui contar carneiros em tempos de insônia. Sempre achei que isso era folclore, mas tentei novamente. Não consegui. Parava sempre por volta do décimo-quinto carneiro... *ô bicho sem graça....* Era inevitável voltar sempre a pensar no novo desafio e na minha conversa com Panfilho. Para minha surpresa e por incrível que pareça, comecei a sentir falta do Juvenal... Ele era bem mais duro e mal-educado, mas em compensação me pareceu muito mais efetivo como patrocinador. Desta vez eu me sentia completamente sozinho, largado à minha própria sorte, com a única vantagem de estar pegando o projeto do início, podendo moldá-lo à minha maneira. Mas como fazer isso?

Qual era a minha maneira? Como começar do jeito certo? Resolvi que iria voltar a ler o famoso (e *até então sonífero...*) GGP. Afinal, de acordo com Petrúcio, esse livro teria as respostas para as minhas mais diversas perguntas. A questão é: eu tinha as tais perguntas? Enfim, quando consegui finalmente cair no sono, já era manhã e estava quase na hora de acordar de novo... Típico...

12- Começando do Princípio

*Pensamos demasiadamente e sentimos muito pouco...
Necessitamos mais de humildade que de máquinas.
Mais de bondade e ternura que de inteligência. Sem
isso, a vida se tornará violenta e tudo se perderá.*

CHARLES CHAPLIN

Pois muito bem... Cheguei cedo ao trabalho. Decidi que não iria para minha baia porque não queria de forma alguma ser interrompido por nada. Nem telefonemas, nem mensagens instantâneas, nem e-mails piscando e bipando em minha tela no computador. Dirigi-me ao bom e velho terceiro andar levando comigo, apenas, a documentação do projeto e o livro que Petrúcio havia me dado. Pedi um café bem quentinho e comecei a folhear o GGP...

A primeira coisa que me chamou a atenção foi um gráfico lindo, todo colorido, lá pelo quarto capítulo, que falava sobre

o ciclo de vida de um projeto. Em tese, como cada projeto é único em sua própria definição, seu ciclo de vida também deveria variar de acordo com a situação, com o segmento da empresa e outros fatores. Mas ele tentava mostrar um padrão para facilitar o entendimento. Neste ciclo, a primeira fase era chamada de inicial ou concepção (*também não poderia ser diferente... Nada original...*). A participação do gerente do projeto era sugerida imediatamente quando esta fase se iniciasse. Ou seja, desde o momento em que o projeto ainda não é projeto propriamente dito. Nas palavras do texto, era fundamental que o gerente tivesse sua participação garantida nesta fase pré-projeto, para ter certeza de que ele estaria alinhado com todas as fases posteriores do mesmo. Ao gerente deveria ser dada a chance de participar e dar palpites desde o surgimento da oportunidade ou necessidade até o encerramento do projeto. A lógica me pareceu óbvia, já que não é razoável que alguém venda a idéia de um projeto, mesmo que seja internamente, sem a opinião de quem depois será o responsável por sua execução e gerenciamento. Agora começava a entender Farhad, meu colega de trabalho, quando há algum tempo ele me dissera a seguinte frase:

- Flick, alguém lá do décimo andar vendeu uma "cobra com asas" para o cliente. E nós temos que fazer a cobra voar...

Agora esta frase fazia total sentido...

De volta à leitura, o manual sugeria que o patrocinador da iniciativa designasse formalmente o gerente que seria o responsável pelo projeto. Esta designação se daria através de

um documento chamado Termo de Abertura¹¹. Algo como uma certidão de nascimento do projeto. Nela estariam presentes: um breve histórico sobre o cenário em que o projeto estava inserido, os objetivos do projeto, seu escopo inicial, uma análise básica dos benefícios esperados, uma lista de estimativas iniciais de tempo, custo, recursos, riscos, premissas e restrições. E alguns campos para assinatura do gerente e também do patrocinador do projeto.

Achei aquilo tudo muito burocrático e entediante. Entendia que um documento deste tipo servia para legitimar o projeto e a própria autoridade do gerente, mas para que tantos campos? Aliás, parecia-me que existiam até campos repetidos. Afinal, qual a diferença entre escopo e objetivo? Premissa e restrição? Para mim, era tudo a mesma coisa... (*foi só o tempo de ler mais um pouco...*). Petrúcio tinha feito algumas de suas anotações nesta página. Através de seus comentários, pude entender melhor o significado e a importância daquele pedaço de papel. Ele explicava para si mesmo que o objetivo do projeto tinha relação direta com "o quê" estaria sendo feito e que o escopo estava mais relacionado com a abrangência e detalhamento em relação ao objetivo. E dava até um exemplo: supondo que sequeira fazer um determinado cômodo de uma casa. O objetivo seria fazer uma sala. O escopo envolveria detalhes relativos a metragem, cor, material utilizado, altura e outras especificações. Detalhes e limites relativos à sala. Nas palavras de Petrúcio, quanto mais detalhado for o escopo,

¹¹ Tradução livre do inglês *Project Charter* ou *Project Brief*.

melhor. Quanto a premissas e restrições, ele também explicava que premissa é tudo aquilo que temos que assumir quando não temos informação suficiente a respeito de algo. Restrições já têm um caráter negativo, algo que restringe de alguma forma a performance do projeto. Incrível!!! Petrúcio me ajudava mesmo não estando presente...

Comecei a entender melhor a razão de ser do documento. Era fundamental que o Panfilho não só assinasse este Termo de Abertura, como também que ele o divulgasse perante a HAL. Mas sabia também que se fosse esperar isso do Panfilho não iria chegar a lugar nenhum... Resolvi que iria agir. Eu mesmo prepararia o documento. Mas não poderia fazê-lo sozinho. Iria precisar da ajuda de especialistas para me ajudar. De outra forma, como eu poderia estimar tempo, custo e outras variáveis do projeto que normalmente teriam que ser calculadas através de um estudo prévio de viabilidade?

E que eu desconfiava que tinham sido completamente ignoradas... Coisa básica, tais como: ROI, TIR, NPV¹² etc, que provavelmente foram chutadas por Panfilho....?

Enfim, não adiantava chorar. Senti que a primeira coisa a fazer era montar um time que pudesse suprir as necessidades deste mega-projeto. Para tanto parei um pouco de ler o GGP e concentrei-me na documentação que Lídia havia me enviado.

¹² ROI, do inglês: *Return of Investment* (retorno de investimento); TIR: Taxa interna de Retorno; NPV: *NetPresent Value*.

Li e reli aquele conjunto de documentos, a proposta-que-ainda-não-era-contrato e as planilhas do projeto. Comecei a entender, a nível macro, o que seria o escopo do projeto. Com base nisso, rabisquei o que considerava um time ideal no meu entendimento, incluindo todos os especialistas que consegui vislumbrar naquele momento. Já imaginava que não teria tudo o que precisava, teria que fazer uso de mão-de-obra de terceiros também. Calculei que pelo tamanho do projeto, seriam necessárias umas 40 pessoas, no mínimo, para dar conta de todo o escopo. Mas como conseguir estas pessoas? Se nos meus projetos anteriores, com times pequenos, já foi o maior sufoco para conseguir a liberação dos recursos, imagine agora com mais de 40 pessoas... E eu tinha menos de três dias para montar a equipe. Como fazer isso? De volta ao GGP...

De acordo com o GGP, as melhores metodologias de gerência de projeto sugerem a criação de um comitê executivo¹³ logo na fase de concepção. Tive certa dificuldade para entender o termo, mas fiquei muito feliz quando compreendi melhor a que exatamente o GGP estava se referindo. A proposta era criar um grupo de executivos ou pessoas com grande influência na empresa e que poderia incluir até o cliente, de forma a obter suporte ao projeto. Em contrapartida, eles estariam se reunindo regularmente com o gerente do projeto para poder acompanhar o status e cobrar resultados relativos ao mesmo. Isso poderia ser o início da solução dos meus problemas *(ainda mais considerando o patrocinador*

¹³ Tradução livre do inglês: *Steering Committee* ou *Project Board*.

que eu tinha, que parecia que não seria muito efetivo sozinho!). Eu já tinha experimentado e entendido a esta altura a importância que um patrocinador tem em um projeto. Imagine se este patrocinador fosse um grupo... Certamente meu suporte aumentaria *(e a quantidade de explicações que eu teria que dar também...)*. E um projeto deste tamanho certamente justificaria a criação de um comitê assim.

Estava convencido. Na mesma hora tomei coragem e fui pessoalmente na sala do meu chefe, na sala de nossa Diretora de Soluções de Telecomunicações (Clara Nico) e por último na sala de Panfilho. Convoquei um por um dizendo que os outros dois já tinham aceitado participar e que o sucesso do projeto dependia disso. Panfilho, para variar, foi o mais reticente. Mas mesmo assim, já que os outros dois estariam presentes, ele aceitou.

Esta estratégia de convocação também estava no GGP, sob a forma de anotações do Petrúcio...

Agora eu tinha um comitê executivo para o projeto da Telefon. Até para o cliente achei que isso iria soar bem. Marquei uma reunião para a mesma tarde na sala de Panfilho, só para garantir sua presença. A primeira notícia que ele me deu foi que já tinha ido ao cliente mais uma vez negociar o contrato e havia esquecido de me chamar *(previsível... Não vou nem fazer comentários...)*.

Mas meu principal objetivo era conseguir recursos. Meu primeiro pedido para o comitê foi exatamente este *(quem*

diria que eu estaria fazendo pedidos para um comitê deste tipo...). Precisava formar um time de 40 pessoas. Sabia que não seriam todos recursos internos. Calculei que trabalharíamos com dez pessoas da HAL e o restante de fornecedores. Foi quando o comitê executivo começou a atuar. Coloquei o problema que achava que teria, dado que mesmo que conseguíssemos todos os recursos, estes ainda estariam alocados em suas atividades do dia-a-dia. Nossa estrutura matricial era ainda muito recente e o gerente de projeto tinha pouca força na empresa. Em outras palavras, como garantir o comprometimento da equipe, se os funcionários na prática não se reportavam a mim de fato e se eles ainda tinham atividades em seus respectivos departamentos? A prioridade claramente seria de seus chefes funcionais.

Surpreendentemente, todos entenderam minha argumentação e concordaram em me apoiar. Consegui que assinassem um documento mais ou menos parecido com o modelo de Termo de Abertura que eu mesmo preparei. Não era exatamente o que estava recomendado, mas pelo menos tinha algumas estimativas iniciais e também minha nomeação oficial como gerente do projeto. Algo que me poderia ser útil no futuro, caso precisasse negociar mais recursos. E estava com a assinatura de todos eles: Edson Pedrosa, Clara Nico e até de... Panfilho Passofino.

Sempre achei que Panfilho fosse seu segundo nome... Não é à toa que preferia usar só o primeiro...

Depois de algumas ligações e alguns e-mails que enviei com apoio e assinatura do comitê, acabei conseguindo cinco profissionais nossos, internos, durante tempo integral. Menos do que eu precisava, mas já era um início. Os demais, eu teria que contratar. Fiquei impressionado com a mágica que o comitê fez para conseguir o comprometimento não só dos profissionais, mas principalmente de seus chefes. A manobra proposta pelo comitê consistia em colocar o projeto Telefon como parte dos indicadores de performance¹⁴ de cada um dos cinco recursos obtidos e também de seus respectivos gerentes funcionais. Com isso, sua sintonia e interesse pelo projeto estariam garantidos, já que seriam posteriormente avaliados em função disso. Mais impressionante foi ter visto esta manobra escrita e recomendada um tempo depois no GGP sob a forma de anotação. Nada se cria... Enfim, o projeto já podia ser iniciado.

Meu primeiro encontro com o cliente seria na próxima segunda-feira e ainda não tinha nada concreto para apresentar. Mas já tinha um time.... E sabia que precisava de um plano, mesmo que fosse inicial. O time poderia me ajudar a montá-lo. Eu só não sabia bem como. Precisava de uma estratégia. Passei a documentação que estava comigo para cada um deles por e-mail, dando também as boas vindas ao projeto. Decidi que teríamos nossa primeira reunião logo após a minha conversa com a Telefon. O objetivo era fazer um

¹⁴ Normalmente conhecido no mercado como KPI. Do inglês, *Key Performance Indicator*. Usado para atribuição e medição de performance individual ou departamental.

planejamento detalhado. Tudo perfeito... O jogo havia começado e eu estava jogando... O único detalhe é que eu não fazia idéia do que se faz exatamente em uma reunião de planejamento...

13- Planejar É Preciso...

Quem pouco pensa, engana-se muito.

LEONARDO DA VINCI

Depois de um fim de semana totalmente em família, tentando aproveitar ao máximo o tempo que eu sabia que seria diminuído com o início do projeto, fui visitar a Telefon. Conheci o responsável pelo projeto no cliente. Seu nome era Arlindo Pena. Não devia ter mais do que 38 anos, ainda sem um mínimo de cabelo branco e extremamente energético e pragmático. Dei um palpite a mim mesmo de que ele deveria ser do tipo que praticava esporte regularmente. Se fosse para adivinhar, eu diria, futebol... e às segundas-feiras, no fim do expediente... Enfim, minha primeira impressão foi muito positiva. Apresentei-me e tentei deixá-lo ao máximo confortável em relação às perspectivas de execução. E interessante (*para não dizer bizarro...*) tentar confortar alguém quando você mesmo não está cem por cento confortável. Negocieei com ele uma coisa muito importante também apontada no GGP e que eu já havia discutido com Petrúcio: precisaríamos de uma sala dentro das dependências da Telefon que acomodasse o meu time. Iríamos passar um

ano trabalhando juntos e não fazia sentido ficarmos separados da equipe do cliente. Segundo o GGP, essa ação era chamada de "colocação"¹⁵. Quanto mais unidos estivessem os times, melhor. Ele me pediu uma semana para negociar internamente. Justo. Eu sabia como eram tratadas estas coisas dentro das empresas. Eu mesmo não sabia se conseguiria disponibilizar uma sala assim tão facilmente dentro da HAL, ainda mais para tantas pessoas. Salas são itens cada vez mais valorizados e escassos hoje em dia nas organizações. Todos os caminhos levam a uma reunião...

Tanto é verdade, que certa vez, em uma destas reuniões, um colega brincou:

- Quem marcou esta reunião? Foi você, Flick?

- Não.

- Foi você, Farhad?

- Não.

- Foi você, Jorge?

- Não.

- É como eu pensava... A própria reunião "se marcou"!

Tamanha a entidade que as reuniões estavam se tornando...

Eu sabia de histórias de clientes que preferiam fazer reuniões próximas do horário do almoço para garantir que ninguém agüentaria muito tempo. Ou daqueles que tinham mandado construir mesas de reuniões do tipo das que se tem em bares, sem cadeiras, para que as reuniões fossem feitas em pé e

¹⁵ Tradução livre do inglês: *collocation*.

também tivessem seu fim agilizado. Enfim, o ponto de Arlindo era justificável.

Voltei para a HAL e me preparei para reunião com o meu time de 5 pessoas. Minha expectativa era de que todos já tivessem lido a documentação do projeto que eu havia enviado. Seguindo os passos do meu mestre, cheguei na sala de reunião meia hora mais cedo. Não só para garantir que seria o primeiro, pois eu era o gerente, mas também para ligar meu *laptop*, preparar o projetor e organizar a sala. Sentei e esperei. Confesso que ainda estava um pouco traumatizado pela primeira reunião que tinha convocado na vida e a qual ninguém tinha comparecido (*só os biscoitos...*). Aproveitei o tempo livre para ler mais um pouco o GGP. E o capítulo não poderia ser mais propício: planejamento. O primeiro item abordado era justamente o escopo do projeto. Li e reli atentamente as dicas que o livro passava e, principalmente, as anotações de Petrúcio. Este capítulo estava particularmente cheio delas. Não deu tempo de fixar tudo, mas foi muito bom ter feito isso porque me deu a segurança que precisava para não começar do zero com meu time. Já sabia como iria abordar a conversa. Foi quando eles começaram a chegar. Os cinco cavaleiros do apocalipse eram: Alexandre Biliani, Julia Batista, Carlos Souza, Salles Ribeiro e Eric, que inclusive já tinha trabalhado comigo anteriormente no projeto SAS501.

De todos eles, Alex foi o recurso mais difícil de conseguir. Jovem, de raciocínio rápido e muito inteligente, era conhecido por sua capacidade autodidata e sua habilidade

com quase todos os produtos que a HAL oferecia. O mérito de sua vinda foi todo de Clara, que negociou diretamente com o chefe de Alex, que era seu subordinado. Todos nós nos sentimos seguros em tê-lo na equipe.

Carlos era o mais experiente do time. Já trabalhava há muitos anos na HAL, do tipo que cumprimentava todas as pessoas nos corredores. Alguns até brincavam com ele dizendo que pregada em seu corpo havia uma placa com seu número de ativo fixo da empresa. Curiosamente era o único do grupo que tinha cabelos brancos na forma predominante. Isso, por um lado me confortava, por outro me assustava um pouco. Afinal, como gerenciar alguém mais velho e com mais experiência que eu? O que eu poderia acrescentar a um profissional assim, que conhece muito mais a empresa, seus produtos e até mesmo a vida mais do que eu?

Julia era a única mulher do time. Inegavelmente bonita, corpo esguio, com traços suaves e forte personalidade. Quase nunca ia de cabelo solto, mas quando ia, lembrava em muito a atriz Catherine Zeta-Jones. Todo o time era extremamente respeitoso, mas em um ambiente somente formado por homens, são quase inevitáveis as chamadas piadinhas de mau gosto. Certa vez, até ouvi uma que dizia que Julia era uma exceção. Isso porque segundo Eric, existia um teste para entrada de novas funcionárias na HAL. O teste consistia em dar uma vassoura para a candidata. Caso ela voasse, estaria contratada... Segundo ele, Julia certamente não voou e mesmo assim passou no teste... Imagino que ela tenha sofrido um pouco com piadas do gênero... Mas nunca perdeu a pose.

Sabia impor respeito e se posicionar. Todos a admirávamos por isso.

De todos eles, apenas três tinham lido a documentação do projeto. E um deles, Alexandre, já tinha até esboçado um cronograma de atividades. Foi quando comecei a aplicar o que tinha lido:

- Sejam bem-vindos. Temos um grande desafio pela frente. Agradeço a presença de todos e estou muito orgulhoso e satisfeito de poder contar com vocês. Gostaria de começar a discutir o projeto com um nível maior de detalhes agora, já que vamos iniciar dentro do espaço do cliente na semana que vem.

- Chefe *(ainda não estava exatamente acostumado a ser chamado assim... Fingia que achava normal, mas sempre estranhava...)*, você não acha melhor que façamos uma ata desta nossa primeira reunião interna?

Droga... Julia colocou um ponto que eu, como gerente, deveria ter lembrado. É claro que deveríamos ter uma ata. O próprio GGP fala o tempo todo que o projeto deve ser documentado...

- Perfeitamente Julia. Muito bem lembrado! Você se incomodaria de registrar nossa reunião?

Em geral quem sugere acaba sendo o responsável... A vida inteira fizeram isso comigo... Acho que foi como um tipo de revanche de minha parte... Continuei:

- Vejo que a maioria de vocês leu a documentação do projeto. Aos que não o fizeram, eu pediria para fazê-lo o mais

brevemente possível. Trata-se de um projeto extremamente técnico que...

- Com licença, Flick, mas já participei de um projeto igual a este e tomei a liberdade de preparar este cronograma. Posso mostrá-lo no projetor para que todos possam ver?

- Alex, eu agradeço muito sua iniciativa. Sua experiência é muito bem-vinda. Mas um projeto, por definição, nunca é igual ao outro. Por mais que tenha elementos muito parecidos. Antes de olharmos um cronograma, é fundamental que tenhamos total domínio do escopo pretendido.

- Ok, mas eu já conheço o escopo.

-Tenho certeza que sim, mas é importante que todos nós estejamos no mesmo nível de entendimento. Inclusive, minha sugestão é que façamos um desenho completo de todos os produtos e subprodutos do projeto que pretendemos entregar. A partir deste desenho, poderemos construir juntos e até revalidar muito melhor o cronograma que você elaborou.

Ele não gostou muito. Arriscaria até dizer que ele achava que estaríamos perdendo tempo fazendo algo desse tipo. Mas tinha visto essa dica no GGP e pretendia segui-la. O que eu estava propondo na verdade era a criação de uma estrutura que o guia chamava de Estrutura Analítica do Projeto¹⁶ (EAP). O objetivo deste desenho era o de justamente entender melhor o escopo e representá-lo de maneira gráfica. Era, por assim dizer, a representação do escopo em forma de uma espécie de "árvore-ao-contrário" que ia se desmembrando na medida em que íamos dividindo o projeto

¹⁶ Tradução livre do inglês: *Work Breakdown Structure (WBS)*.

em seus diversos subprodutos. O ramo principal, ou a raiz desta árvore, representava o produto fundamental ou o próprio projeto em si. Comecei a desenhar com um olho no papel e outro no GGP No início, todos acharam que se tratava de um organograma. Pode ser até parecido no formato, expliquei, mas não tem absolutamente nada a ver do ponto de vista funcional. Estávamos falando dos produtos de nosso projeto. Acabei esboçando algo como o desenho a seguir, para facilitar o entendimento:

Produto Principal do Projeto

Subproduto 1	Subproduto 2	Subproduto 3
--------------	--------------	--------------

Subproduto 11	Subproduto 21	Subproduto 31
Subproduto 12	Subproduto 22	Subproduto 32

Subproduto 13

Em nosso caso, o primeiro retângulo representava a expansão da rede da Telefon. Deste retângulo, fomos dividindo o produto principal em três diferentes subprodutos, ou pacotes, que formavam a expansão da rede. Estes três pacotes se dividiam, cada um, em mais cinco, seis ou até dez diferentes outros e assim fomos decompondo... Chegamos a um total de mais de 50 pacotes de trabalho. Gastamos muito tempo nesta

estrutura. Confesso que achava que não levaríamos tanto. Mas valeu a pena. Desenhamos a estrutura inteira juntos e discutimos bastante onde se encaixavam cada um daqueles pacotes até chegarmos a um consenso de grupo (*na verdade eles discutiram mais do que eu, dado que eu não tinha exatamente todo o conhecimento técnico necessário*). Paramos de decompor no ponto em que achamos que cada pacote já estava em sua unidade mínima de controle, além de ser auto-explicativo. Ao final, não só tínhamos o desenho do escopo do projeto como um todo, como também uma excelente representação que poderíamos usar depois para facilitar a confecção do cronograma e elaboração da planilha de custos. De acordo com o GGP, todos os demais itens de planejamento dependiam deste desenho ter sido bem montado. Por isso gastamos tanto tempo. Eu sabia que valeria a pena mais tarde.

Revendo depois as anotações de Petrúcio em relação à EAP, pude verificar que ele inclusive controlava mudanças, acompanhava o andamento físico-financeiro e tudo mais relativo ao projeto através desta estrutura. Ela servia até mesmo como base para relatórios executivos. E fazia sentido, dado que é muito mais fácil entender um desenho do que um texto escrito (*ainda mais a nível executivo.... diretores e presidentes são como crianças... não tem paciência de ler... apenas para ver desenhos...*).

Nossa primeira reunião foi praticamente inteira no desenvolvimento e detalhamento do escopo do projeto. Senti

que isso decepcionou um pouco Alex, mas os demais acharam o exercício de planejamento muito interessante. Eu mesmo pude compreender muito melhor o que iríamos fazer, depois de ouvir os especialistas da equipe. Passei a ser fã da EAP. Hoje em dia não sei como seria possível planejar um projeto sem esta ferramenta. Mas ela sozinha também não era suficiente. O próprio GGP apontava que a EAP por si só não traz consigo todos os detalhes do escopo.

Na medida em que íamos montando aquela árvore, pacote a pacote, decidi que também prepararíamos o que o guia chama de uma Declaração de Escopo¹⁷. Neste documento, estaríamos não só revisitando o conteúdo da documentação do projeto, como também descrevendo em nível mais detalhado possível as características de cada pacote que desenhamos. Basicamente: o que cada pacote significava, atributos e características relativos a ele (*cor, tamanho, material utilizado etc.*) e, principalmente, seus critérios de aceitação. Confesso que demorei um pouco para entender o significado do termo. Isso só foi ficar bem claro meses mais tarde, quando começamos a entregar de fato os primeiros resultados do projeto. De qualquer forma, estava escrito que a importância básica da definição destes critérios era dar certeza tanto para nós, fornecedores, quanto para o cliente, de que o que se espera de cada pacote de trabalho será realmente entregue. Em outras palavras, significa uma grande lista de itens¹⁸ a serem revistos após a entrega do serviço, para que

¹⁷ Normalmente referenciado em inglês como: *Scope Statement* ou *Scope of Work*.

¹⁸ Termo normalmente conhecido no mercado como: *checklist*.

não se tenha dúvida de que o produto foi realmente entregue conforme esperado. Na verdade, esta foi uma das partes mais difíceis do planejamento. Tínhamos a nossa própria idéia do que deveria constar como critério de aceitação em cada produto, mas não tínhamos certeza de que o cliente teria a mesma opinião. Foi quando Carlos deu uma idéia que agora me parece óbvia, mas que na hora não me ocorreu: deveríamos consultar o cliente... Não só quanto aos tais critérios, mas também em relação ao desenho e à nossa Declaração de Escopo como um todo. Nada mais justo, dado que ele é quem pagaria pelo projeto. O GGP chama esse processo de "validação".

Aceitei a idéia de Carlos de imediato. Eu mesmo iria agendar esta reunião que chamei de "revisão final do escopo" com o cliente e levaria pelo menos um deles comigo, caso houvesse alguma discussão mais técnica a respeito. Mas ainda existia um item que particularmente me chamava a atenção. Fazia parte, é claro, das anotações de Petrúcio. Ele dizia que tão importante quanto descrever em detalhes o que está no escopo era também descrever o que não fazia parte dele. Aquela frase simplesmente não me soou bem. Li e reli algumas vezes esta anotação para poder ter certeza de que não estava lendo errado. Talvez fosse um lapso do meu mestre, afinal ninguém é infalível... O que ele queria dizer com descrever o que não faz parte do escopo? Isso para mim era uma espécie de marketing negativo do próprio produto ou serviço. Além do mais é literalmente impossível dizer tudo o que o projeto não faz. Simplesmente não me parecia razoável

e era o último item importante que faltava em minha lista relativa à Declaração do Escopo. Resolvi discutir o assunto com o grupo. Para minha surpresa, Salles, que tinha sido o mais tímido até agora falou:

-Chefe (*eu começava a gostar da expressão...*), esta lista é realmente muito importante. Posso dar o exemplo de um gerente que tive, em outro projeto, que ficou dias e dias discutindo com o cliente um determinado ponto do escopo do projeto. A discussão era se o módulo de reindexação estava ou não incluído. Não preciso dizer que, depois de muita argumentação, o cliente acabou levando a melhor. Acabamos tendo que refazer parte do projeto e isso baixou o moral de toda a equipe, que ficou revoltada com a situação.

- E baixou também o lucro do projeto, aposto!

Alex era sempre um pouco ácido em suas colocações, mas desta vez ele acertou...

Mesmo depois do depoimento de Salles, eu ainda não estava confortável em começar a fazer uma espécie de lista daquilo que meu projeto (*meu querido projeto...*) não iria entregar. Achava que o próprio cliente não acharia isso muito interessante. Mas acreditei nas anotações de meu "guru" e, novamente, fizemos um exercício de tentar colocar possíveis produtos, serviços ou resultados que, por experiência, imaginávamos que o cliente poderia supor que estivessem incluídos em nosso projeto, mas não estavam. Neste ponto Alex foi muito útil. Ele sabia que era o mais experiente tecnicamente e o time reconhecia isso. Fizemos a tal lista e chamamos este item de "Exclusões", dentro da nossa

Declaração de Escopo. Com base no GGP, incluí um campo para minha assinatura e também para assinatura do cliente, dado que precisávamos de seu acordo para continuar o planejamento do projeto. Tudo enfim estava pronto para a reunião de "revisão final do escopo". Marquei com o cliente no dia seguinte. Eric e Julia iriam comigo. Pedi para os demais do time começarem a pensar em como nos distribuiríamos com base na EAP que desenhamos e também quantos e de que tipo de fornecedores nosso projeto iria precisar. Eu tinha estimado umas 40 pessoas ao todo, mas aquela foi uma estimativa inicial e provavelmente errada. Aliás, era incrível como a minha visão do escopo e do projeto como um todo havia mudado desde a época em que preparei o Termo de Abertura. Começava a perceber que nosso entendimento de determinada solução é progressivo em relação ao ciclo de vida do projeto. Para variar, isso também estava escrito nas anotações de Petrúcio...

14. As Famosas Estimativas

Tudo vale à pena, quando a alma não é pequena.

FERNANDO PESSOA

Tivemos nossa reunião com o cliente. A boa notícia era que ele já havia conseguido uma sala para nossa equipe, que abrigaria com conforto, eu diria, umas dez pessoas. Considerando que não teríamos lido o time alocado o tempo todo no projeto, achei que era bem razoável. A má notícia era que ele acabou fazendo algumas alterações tanto na EAP quanto na Declaração de Escopo, e principalmente nos critérios de aceitação que montamos. Nada incoerente, nada injusto, apenas diferente do que pensávamos. Como Eric e Julia estavam comigo, senti-me tranquilo em aceitar as alterações propostas por Arlindo e sua equipe. Na verdade, nunca é agradável apresentar um trabalho e vê-lo ser corrigido. Mas as alterações propostas não eram de forma alguma absurdas. E Arlindo gostou de ver que estávamos nos preocupando com sua satisfação. Mas o que ele cobrou mesmo foi um cronograma atualizado, além do início dos trabalhos em si. O último cronograma que ele tinha visto havia sido na época da venda do projeto e, de acordo com ele, estava muito genérico. *Imagine... o Panfilho é que deve ter preparado...*

Arlindo queria mais detalhes... Ele estava comprometido com o projeto e isso era ótimo. Disse-lhe que agora que já tínhamos uma sala dentro da Telefon, não ficaríamos mais na HAL. Eu e meu time nos mudaríamos imediatamente para lá e o cronograma detalhado e atualizado viria ainda naquela semana. *Acho que passei segurança... Isso é importante... Pelo menos ele agradeceu...*

Voltamos para a HAL. Novamente me reuni com o time. O objetivo agora era continuar o planejamento com base no escopo revisado. Após a alteração na Declaração de Escopo e na EAP, eu levaria novamente o documento para assinatura do cliente. Neste meio tempo, o contrato definitivo com a Telefon tinha acabado de sair do nosso departamento jurídico. Soube através de um e-mail da secretária de Panfilho em minha máquina. Ela pedia que eu pegasse uma cópia e deixasse com Arlindo, na Telefon. Foi o que fiz. Antes da reunião com o time, subi ao oitavo andar, onde fica nosso jurídico, e procurei a pessoa indicada no e-mail. Quem me recebeu foi um advogado que parecia extremamente ocupado e exacerbado (*pelo menos era o que dava a entender...*), e que me pediu que aguardasse alguns minutos para resolver uma outra pendência antes de me passar o contrato. Ele não usava terno como de praxe e deveria ter, no máximo uns 30 anos. Meu medo era de não conseguir o contrato e ainda ser processado... Enfim, passados 20 minutos ele me passou a cópia definitiva do contrato com a Telefon. A única alteração era na cláusula relativa ao acordo de nível de

serviço¹⁹. Panfilho havia aceitado algo diferente do original acordado para que o contrato fosse finalmente assinado. Na hora não dei muita importância a esta estratégia de negociação de Panfilho. Guardei o contrato em minha pasta e fui para a reunião com meu time.

Desta vez cheguei ligeiramente atrasado. Já estavam quase todos na sala, com exceção de Alexandre. Pedi desculpas pelo atraso e fui direto ao que o GGP considerava o próximo passo no planejamento detalhado do projeto: o cronograma. Já tínhamos o escopo montado e revisado e este era o principal insumo para gerar as atividades de nosso cronograma. Tínhamos que definir uma lista de atividades para cada subproduto. Algo como "o que" fazer para chegar a cada subproduto daqueles da EAP que desenhamos. Foi o que fizemos. Novamente mais a equipe do que eu. Acabei assumindo um papel de coordenação dos trabalhos, muito facilitado, confesso, em função da ausência de Alex. Naquele momento assumi para mim mesmo o que, de alguma forma, eu já sabia: a presença de Alex me incomodava. E eu não podia negar. Ele exercia algum tipo de influência forte sobre a equipe, até em função de sua experiência em projetos anteriores. Ele sabia deste poder indireto que possuía. Mas o gerente era eu e aquele era meu primeiro grande projeto. Como lidar com esta situação?

¹⁹ Tradução livre do inglês: *Service Level Agreement* (SLA).

Enfim, o planejamento se desenrolou sem problemas. Definimos todas as atividades e suas diversas interdependências com a ajuda de um *software* específico para gerência de cronogramas. Um trabalho gigantesco que dividi entre os quatro, mais ou menos em função dos conhecimentos de cada um. Eric tinha levantado a lista de recursos humanos, de material, hardware e software, que precisaríamos. Lista esta que os outros três criticaram de todas as formas possíveis. Tive que intervir, mesmo sem muita base algumas vezes, para que pudéssemos chegar a um consenso. Somente com a lista dos recursos necessários é que poderíamos dizer quanto tempo duraria cada atividade com um grau maior de precisão.

Esta reunião de planejamento foi muito mais complexa do que eu jamais poderia imaginar. Eu usava o GGP e as anotações de Petrúcio como companheiros fiéis. Só para se ter uma idéia, teríamos que definir: o cronograma (*quanto tempo duraria o projeto afinal...*), qual o custo total (*estava com muita curiosidade em saber se Panfilho havia feito uma boa estimativa...*), quais recursos internos, externos e materiais iríamos precisar, o organograma do projeto, a lista de terceiros que precisaríamos contratar, o plano de qualidade, o plano de comunicação e os riscos que teríamos que tratar. Em resumo, tínhamos que montar o que o GGP chamava de Plano de Projeto e que Petrúcio chamava genericamente de linha-base²⁰ de

²⁰ Tradução livre do inglês: *baseline*.

planejamento, contra a qual seria medido o andamento do projeto, o previsto versus o realizado. Não conseguimos acabar a reunião naquele dia. Alexandre acabou se juntando ao grupo somente no fim da tarde, explicando o atraso em função de uma ida ao médico. Preservou-se e não deu muitos detalhes a respeito (*torci no fundo do meu íntimo que fosse algo do tipo hemorróidas...*).

Decidi que precisávamos priorizar até mesmo o planejamento. De outra forma, ficaríamos completamente atolados em uma série de processos que poderiam nos engolir e acabar soando burocráticos para a própria equipe (*palavras de Petrúcio em suas anotações...*). Já tínhamos esboçado o cronograma, mas precisávamos saber quem faria cada atividade que levantamos, para poder dar uma estimativa mais assertiva de quanto tempo duraria cada atividade e, conseqüentemente, o projeto como um todo. O raciocínio por trás disso é que recursos têm taxas de produtividade diferentes. Portanto é fundamental saber quem exatamente será responsável por cada tarefa. Depois de muitas discussões e muitas intervenções de Alex, chegamos a um número ótimo de pessoas para o projeto, incluindo terceiros. Na verdade, mais terceiros do que funcionários da HAL propriamente ditos. Mas isso já era esperado, já que vivemos a era da terceirização. Designei Carlos para tomar conta das nossas contratações. Era o funcionário com mais tempo de HAL que havia no grupo e também com maior experiência em contratos, já que havia trabalhado no departamento de compras anteriormente. Ele seria o responsável pela

contratação dos fornecedores que tínhamos definido. Eram ao todo três contratos que precisaríamos fazer. Faltava detalhar como fazê-los.

Nossa reunião de planejamento levou ao todo cinco dias (!) para ser completada. Isso mesmo, cinco dias... Não foi fácil. Pedi para Carlos cuidar dos processos de compra logo no fim da primeira tarde e retomar com resultados em uma semana. Eu sabia o quanto o processo de compras poderia consumir de tempo e deixei Carlos à vontade para sair da reunião e prosseguir com as aquisições de sua própria baia. Seria mais produtivo. Enquanto isso, eu e os outros quatro continuamos a discutir todos os demais detalhes do Plano de Projeto durante praticamente toda a semana. A documentação do plano em si, à medida que ia ficando pronta, ficou a cargo de Salles, que acabou se revelando muito bom documentador. Conseguimos concluir o que seria a linha-base de tempo do projeto no final do segundo dia. Isso depois de muita briga sobre quem faria o quê, e em quanto tempo.

Em certos momentos presenciei discussões tremendas entre os quatro membros do time. Incrível como as pessoas tendem a passar estimativas diferentes baseadas em seu pior ou melhor caso, dependendo do seu histórico com projetos similares. Em uma dada hora, vi que Alex queria inflar a duração de uma atividade porque, com base na sua experiência, um determinado desenvolvimento sempre atrasava. Julia discordava, dizendo que na sua opinião deveríamos trabalhar com as estimativas reais em cada

atividade. Qualquer coisa extra deveria ser tratada como um risco, para que a margem de segurança colocada fosse calculada matematicamente e não apenas chutada ou colocada na forma de um "colchão" como garantia. Esta discussão se repetiu nas várias atividades do projeto. Não preciso dizer o que aconteceu... Cada um defendia seu ponto de vista com unhas e dentes e com a maior lista de argumentos possível.

Praticamente uma cena do filme "Apocalypse Now" em seus momentos finais... Algo que os livros sobre desenvolvimento gerencial chamariam de um "ambiente frutífero de conflitos" e eu chamaria de *stress* total...

Para ser franco, entendi a preocupação de Alex. Antes de ser gerente, ao ser perguntado sobre quanto tempo duraria uma atividade qualquer que estivesse executando, eu sempre passava uma estimativa acima do tempo médio que achava que levaria a atividade. Fazia isso porque, desta forma, me protegeria para o caso de não conseguir completar a tal atividade a tempo. Esta margem que eu colocava era tão grande quanto a incerteza associada a atividade que estava fazendo.

Ou quão cretino fosse quem estava pedindo a estimativa...

Enfim, conseguimos estimar o tempo de cada atividade, alocar em cada uma delas as pessoas que, de fato, estariam realizando cada tarefa e suas diversas interdependências. Quando era o caso de ser feito por uma empresa contratada, colocávamos apenas o nome da empresa. Fizemos e refizemos as

estimativas e depois ajustamos as datas, incluindo feriados, dias não-trabalhados e outros itens de calendário. Jamais valorizei tanto um software como aquele de planejamento e controle de cronogramas. Sem ele, o trabalho, que já foi grande, seria simplesmente impossível. Aproveitamos o embalo e montamos também um organograma dos profissionais a serem utilizados com base na EAP. Com a construção do organograma, passamos a ter uma visão melhor das linhas de comando do projeto (*confesso que gostei de ver meu nome no topo do desenho...*). Enfim, chegamos a uma primeira estimativa de tempo de... 15 meses de projeto.

15 meses? A estimativa inicial de Panfilho era de um ano e até onde eu sei essa era a estimativa que o próprio cliente tinha na cabeça... como resolver esse impasse? Resolvi não pensar nisso naquele momento...

Pelo menos tínhamos o cronograma inicial. Algo em que poderíamos nos basear. Achei que o mais importante agora era estimar os custos do projeto, pois Panfilho poderia ser bom em promessas, mas era péssimo em estimativas. Confesso, porém, que finanças nunca foi o meu forte. Logo, eu sabia que precisava seguir de perto as recomendações do GGP. De acordo com o guia, a estimativa de custos só tinha uma forma recomendada para ser feita. Ele a denominava estimativa "de baixo para cima". Nesta hora, foram muito importantes (*para variar...*) as anotações de Petrúcio. Eu tinha muita dúvida em como alocar custos, despesas e outros

itens em uma planilha, dado que teria que usar estes dados depois para controle do projeto. Basicamente, segundo o GGP, deveríamos tentar prever todos os custos e despesas por subproduto, incluindo literalmente até valores com alimentação, viagens e as chamadas despesas compartilhadas. Sendo assim, fizemos novamente um esforço de estimativa das horas de cada profissional em cada pacote de trabalho, incluindo as minhas de gerência do projeto, o cálculo de todo o material a ser utilizado e tudo mais que achávamos que poderia compor cada produto. Foi igualmente um trabalho demorado, o qual resolvi que assumiria totalmente o comando das discussões (*para desespero de Alex...*). Não só porque queria conhecer ainda mais a formação de cada pacote de trabalho, mas também porque achava que este era um ponto sensível de qualquer projeto e que, portanto, eu deveria ter a informação financeira na ponta da língua. Tínhamos que pegar a EAP e tentar estimar juntos os custos que teríamos em cada subproduto de cada ramo da árvore até chegar ao seu ramo superior.

Produto Principal do Projeto

1.320 horas

R\$ 13.200,00

Subproduto 1

470 horas

R\$ 4.700,00

Subproduto 2

500 horas

R\$ 5.000,00

Subproduto 3

350 horas

R\$ 3.500,00

Subproduto 1.1

200 horas

R\$ 2.000,00

Subproduto 2.1

300 horas

R\$ 3.000,00

Subproduto 3.1

250 horas

R\$ 2.500,00

Subproduto 1.2

150 horas

R\$ 1.500,00

Subproduto 2.2

200 horas

R\$ 2.000,00

Subproduto 3.2

100 horas

R\$ 1.000,00

Subproduto 1.3

R\$ 1.200,00

Para exemplificar, supondo que tivéssemos o pacote P dividido em três subprodutos: P1, P2 e P3. O custo de P seria a soma dos custos juntos de $P1 + P2 + P3$. Voltei a explicar usando o desenho que já havia feito anteriormente.

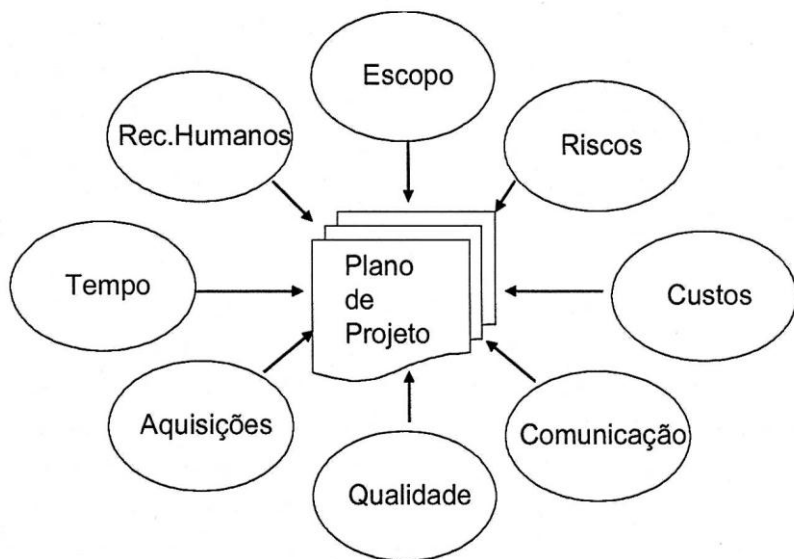
Chegamos, depois de muito trabalho e muitas rodadas de discussão, a um custo total de US\$ 2 milhões. Foi aí que eu quase me desesperei. Só não demonstrei mais para que a equipe toda não desabasse comigo. Se a renda prevista para o projeto era igualmente de US\$ 2 milhões, como é que poderíamos ter estimado um custo equivalente?

Ahhhh... Como eu adoro o Panfilho...

Claro que parte daquela estimativa ainda era uma conjectura, visto que ainda não tínhamos os valores precisos dos fornecedores que Carlos estaria negociando, mas eu sabia que, de qualquer forma, não estávamos errando por muito. Isso significava que não só estaríamos pagando para trabalhar, como também que qualquer deslize nos levaria ao prejuízo. Esta constatação não poderia passar em branco. Afinal, eu não me considerava responsável pela estimativa malfeita

inicialmente. Eu tinha que, de alguma forma, compartilhar essa informação com o comitê executivo do projeto. Mas sabia que tinha que me preparar mais antes de fazer isso. Continuamos a desenvolver a planilha de custos do projeto, só que, desta vez, colocando toda a estimativa financeira enquadrada dentro do cronograma. Desta forma passávamos a ter uma visão não só do quanto, mas também de quando gastaríamos cada centavo. De acordo com o GGP, esta linha-base de custos era muito importante do ponto de vista contábil, já que a empresa teria que se preparar para os devidos desembolsos e reservas monetárias que faria em função do projeto. Estávamos falando de uma quantia razoável de dinheiro nos próximos 15 meses.

Finalmente fechamos o que chamamos de estimativas iniciais. Já tínhamos basicamente montado o escopo, o cronograma, a planilha de custos com todos os recursos necessários e também o organograma do projeto. Tendo o Plano de Projeto modelo do GGP como referência, ainda faltava definir: um plano de qualidade, um plano de comunicação, um plano de riscos e também a estratégia de aquisições, a qual eu estava contando com Carlos. Se eu tivesse que representar nosso Plano de Projeto graficamente, faria um desenho mais ou menos como o mostrado a seguir, no qual cada tópico funcionava como um capítulo do documento. A responsabilidade pela integração de todas as seções, evidentemente, era minha...



Jamais poderia imaginar que planejar fosse tão cansativo. Em nenhum projeto anterior, sem uso de qualquer metodologia, eu gastei tanto tempo planejando. Bom, também jamais obtive sucesso completo... Será que o uso da metodologia seria um diferencial? Só o tempo iria responder...

15. Fechando o Plano de Projeto

Eu tenho o maior medo desse negócio de ser normal.

JOHN LENNON

Nossa infundável reunião para planejamento inicial estava entrando no seu último dia. Já havíamos nos mudado para a sala que Arlindo nos conseguira na Telefon e desta vez pedi

para que o time começasse os trabalhos sem mim. Isso porque eu já vinha sentindo uma ligeira dor de dente há alguns dias (*praga do Alex, aposto...*) e pretendia fazer uma visita à minha caríssima dentista naquela manhã. Pedi que se reunissem com a equipe do cliente para tentar definir quais os parâmetros de qualidade que seriam relevantes para o nosso projeto e que, conseqüentemente, teriam que entrar em nosso plano. Um ponto que o GGP faz questão de deixar bem claro é que qualidade é um item de planejamento tão importante quanto escopo, tempo e custo. E quem define qualidade é o cliente.

Confiei no time e fui ao dentista. Na verdade aproveitei também para fazer um teste. Sabia que Alex assumiria naturalmente a liderança do grupo e precisava mesmo testá-lo, já que suspeitava que nem sempre eu poderia estar presente em todas as situações. Cheguei à minha dentista rigorosamente no horário e ela me recebeu com aquele seu sorriso de sempre. Seu nome era Claudia Rabas, a melhor dentista do mundo. Digo isso porque ir ao dentista para mim é o maior martírio que se possa imaginar. Sou do tipo que toma anestesia até para sentar naquela fatídica cadeira... Não que eu tenha medo, não se trata disso. O que eu tenho é um verdadeiro pânico... Só o barulho daquele motorzinho já soa como o "Massacre da Serra Elétrica" para mim. Mas minha dentista fez com que minha visão evoluísse de certa forma. Isso devido ao seu cuidado, calma, paciência e forma de explicar o que está fazendo a cada passo. Sou daqueles que preferem saber de tudo... E há duas coisas que realmente me

assustam na vida: dentista e proctologista. Ao dentista, eu vou a cada seis meses; ao proctologista, nunca fui. Mas tenho total consciência de que um dia não escaparei... De qualquer forma, não entendo como alguém pode escolher profissões ou especialidades assim. Enfim, cada um com seu gosto. Sou obrigado a lembrar o quadro que Claudia tinha em seu consultório. Era impossível não reparar dado que fiquei uma hora de boca aberta para seu total deleite odontológico e a única coisa que podia fazer era olhar ao meu redor. Era um quadro daqueles do tipo "antes-e-depois", onde se mostram pessoas com a boca antes do tratamento e depois de passarem pelos cuidados do dentista (*nessa hora imaginei se os proctologistas resolvessem fazer a mesma coisa...*). Obviamente a imagem do pós era infinitamente melhor que a do pré, o que serviria para instigar os pacientes ao tratamento. Para mim, tudo não passava de uma aberração. Imagens que fariam Hannibal Lecter vomitar... Claro que não poupei minha dentista dos comentários. Ela riu e prometeu que colocaria imagens mais brandas... Meu dente melhorou com uma aplicação a *laser* que ela fez e mais uma vez agradei seus cuidados.

Não entendo a escolha, mas valorizo quem optou por elas.... Deus abençoe os dentistas e os proctologistas...

Voltei ao projeto por volta das 11h. O time estava em plena ebulição a respeito da qualidade. Alex parecia ter tomado um

Viagra²¹ gerencial. Estava por todos os lados, gesticulando e apontando. Era a sua glória... Nossa pequena sala na Telefon parecia ainda menor para tantos argumentos e pessoas reunidas (*agora fazia sentido o termo "sala de guerra" que Petrúcio havia me explicado...*). Tive que esperar para poder me introduzir na conversa. Salles atualizou-me em relação ao que tinha acontecido até então. Basicamente eles estavam tendo uma reunião técnica com o time do cliente, com base nos pacotes de trabalho que desenhamos. Para cada pacote, tentou-se planejar os parâmetros de qualidade pertinentes, de acordo com a expectativa do cliente. Isso me preocupava um pouco, já que a qualidade pode gerar novos custos. Mas até onde pude ver tudo estava de acordo com o que foi estabelecido no contrato. Tudo, menos um item. Foi justamente este ponto que estava sendo discutido quando cheguei. Era relativo ao acordo de nível de serviço, que o cliente insistia que era diferente do que estava sendo colocado. Alex estava batendo, e batendo forte, na tecla que o acordo não previa atendimento nos fins de semana. Arlindo insistia que sim. Evidentemente que a cópia do contrato que estava com o cliente era diferente da cópia que o meu time possuía, particularmente o Alex. Eu havia esquecido de repassar ao time aquela cópia com o último detalhe aceito por Panfilho que o departamento jurídico havia me passado. Ou seja, Alex estava errado, mas a culpa era minha. A temperatura estava aumentando, Arlindo começava a olhar

²¹ Viagra é marca registrada da Pfizer, Inc.

para mim como que cobrando uma posição e foi neste momento que não tive outra opção, a não ser, me intrometer:

- Srs., sei que cheguei um pouco mais tarde e peço desculpas por isso. Conforme havia avisado, tive que resolver um problema pela manhã. Mas já estou de volta e acho que posso contribuir com esclarecimentos sobre este tópico específico que foi levantado.

Todos pararam de falar. Particularmente o Alexandre, que tinha certeza de que eu falaria a seu favor... Continuei:

- Estamos diante de um mal-entendido. Na verdade, o cliente tem toda a razão. Nosso acordo de nível de serviço prevê atendimento nos fins de semana. Esta foi uma pequena alteração contratual de última hora que ficou acertada entre a Telefon e a HAL. Portanto, temos que incluí-la em nosso plano de qualidade.

O rosto de Alex se transfigurou. A melhor tradução deste momento é, sem dúvida, a imagem do Dr. Banner no momento de transformação em "O poderoso Hulk". Com a diferença que ele não ficou verde, ficou vermelho. Não se continha de raiva por eu ter dado a razão ao cliente. E não fez questão de esconder isso:

- Mas como você não nos avisou disso antes?

- Foi um problema de *timing*, Alex, mas podemos discutir isso depois.

Problema de timing? O que diabos eu queria dizer com isso?! De qualquer forma, eu não poderia entrar em conflito com Alex na frente do cliente. Aquele argumento acabou com a discussão.

Fizemos mais algumas considerações em relação às chamadas revisões de projeto e este foi o último assunto discutido. Encaixamos revisões de qualidade em nosso cronograma. O objetivo era assegurar e dar ainda mais uma garantia ao cliente de que o projeto estaria nos trilhos e que sua voz estaria sempre sendo ouvida. Em rápidas palavras, uma revisão de qualidade consistia em uma análise feita por um revisor externo ao projeto visando analisar todos os pontos básicos de satisfação. Incluindo: o escopo sendo entregue, cronograma, custos e moral da equipe. Uma boa revisão demora um certo tempo para ser feita e gera, em conjunto com o gerente do projeto, um plano de ação para possíveis desvios. Tínhamos já considerado este revisor em nossa lista de recursos. Pensamos em um profissional do departamento de qualidade da HAL. Ao todo, decidimos incluir quatro revisões ao longo do cronograma. Praticamente uma a cada quatro meses, incluindo a final. Isso soou muito bem aos ouvidos de Arlindo, que agradeceu nossa preocupação. Porém, foi só aí que ele notou que o cronograma indicava 15 meses e não os 12 previstos originalmente. Obviamente ele me pediu explicações a respeito. Disse-lhe que ainda estávamos revendo, mas que após nosso estudo inicial este era realmente o tempo necessário à conclusão satisfatória do projeto. Resultado: na frente de toda a equipe, ele me fez prometer que a duração final do projeto voltaria a ser de um ano. Até por questões estratégicas da própria Telefon. De alguma maneira, teríamos que dar um jeito de acelerar o cronograma. Como? Eu não sabia. Não tinha a menor idéia.

Mas um problema de cada vez... Eu ainda estava com Alex na cabeça...

Por sorte, estávamos próximos da hora do almoço e a reunião naturalmente se dissipou. Alex tinha ido para o bebedouro e fui atrás dele para me explicar:

- Alex, por favor me desculpe. Esqueci de passar a última cópia do contrato com esta alteração para vocês e...

- Isso não justifica! Fiz papel de idiota na frente do cliente! Não esperava uma reação assim tão agressiva, mas continuei...

- Você não fez papel de idiota. Estava defendendo o nosso time em uma questão profundamente delicada relativa à qualidade do projeto. Apenas estava sem informação atualizada, por minha culpa. Foi um erro pelo qual estou pedindo desculpas. Mas acho que podemos superar isso e continuar nosso planejamento, certo?

- E aquilo do cronograma? Você sabe que o tempo correto é de 15 meses. Levamos dias calculando isso. Como você foi prometer algo diferente? O que ele quer é impossível!

- Calma Alex. Vamos analisar a situação com todo o time. Talvez seja realmente impossível e talvez não. Quem sabe não conseguimos pensar em alguma alternativa para o projeto que não tínhamos pensado antes? Algo que podemos otimizar e...

- Otimizar? O tempo já está reduzido ao máximo. Acho até que não vamos conseguir nem nos 15 meses que planejamos. Como você foi prometer isso?!

- Eu sei Alex. Mas vamos nos acalmar. A tarde continuaremos nossa reunião e preciso de você e das suas contribuições, ok?

- E tem outro jeito?

Falando isso ele acabou de beber seu copo d'água e dirigiu-se para a escada saindo para almoçar. Este foi o primeiro desentendimento sério que tive com Alex... Mas não seria o último... Eu estava consciente disso...

Na parte da tarde, começamos a discutir o plano de comunicação para o projeto. Alex chegou ligeiramente atrasado, sem se justificar. Não dei importância ao fato. Meu foco era a comunicação (*até para que nunca mais eu me esquecesse de passar alguma coisa para o meu próprio time...*). Sabia que este era um assunto fundamental e que entraria como mais um capítulo do nosso Plano de Projeto cuidadosamente documentado por Salles. Em um projeto, se não está comunicado, não está feito. Isso era o que diziam as anotações de Petrúcio. Tudo em termos de comunicação era importante. Não só entre nós, mas também em relação ao cliente, aos fornecedores, ao próprio comitê executivo e a todos os demais constituintes do projeto. Em suma, tínhamos que fazer um mapa das informações que seriam distribuídas, para quem, quando, onde, como, com que tipo de mídia e com que frequência. Planejar isso era muito mais difícil do que parece à primeira vista. Todas as necessidades (*e até mesmo algumas vontades...*) de cada membro constituinte do projeto têm que ser levadas em consideração, bem como a capacidade do projeto de produzir a informação esperada no ritmo desejado. Também é preciso prever todo o processo de coleta, armazenamento e disseminação das informações e dos dados. Tudo isso tentando ser o mais produtivo possível. Sabíamos que nosso projeto

geraria uma quantidade monumental de documentos e desenhos. Sem contar as atas de reunião, o cronograma atualizado e tudo mais que serviria como base para gerência do projeto em si.

Segundo Petrúcio, um gerente gasta cerca de 90% do seu tempo se comunicando...É impressionante como, se pensarmos bem, tudo passa mesmo por comunicação... Ou falta de...

Foi neste ponto que decidimos, em conjunto com o cliente, criar um *web site* para o projeto dentro do próprio ambiente da Telefon. Seria a maneira mais fácil e prática de garantir que todos teriam a informação desejada da maneira mais rápida possível. Isso sem contar os milhares de e-mails que seriam trocados. Não tínhamos previsto um *web site* em nossa estimativa de custo original, mas o próprio Arlindo ofereceu sua equipe para providenciar o desenvolvimento de uma, sob nossa supervisão. Esta solução foi a melhor, já que não só não tínhamos orçamento para isso, como também havia muitas questões relativas à segurança dos dados, pelas quais eu não queria ser responsável. *Ótimo! Nem só de más notícias vive o gerente de projeto. Era uma preocupação a menos....*

Nosso último item ligado à comunicação foi a confecção de uma matriz de responsabilidades para o projeto. Isso porque era fundamental saber quem faria que tipo de atividade ou pelo menos quem produziria que tipo de produto no projeto. O desenho da matriz ficou mais ou menos parecido com o esboço a seguir:

	Planejamento e Controle de Instalações	Controle de Fornecedores	Implantação de Software	Implantação de Hardware	Comunicação	Supervisão
Alex	R	P	A	A	P	
Carlos		R			P	
Eric		A		R	P	
Julia		A	R		P	
Salles		P			R	
Flick	A	A	A	A	P	R

.. *** P: Participante; R: Responsável; A: Aprovador

Também era muito importante determinarmos que profissional de nossa equipe falaria com que profissional da equipe de Arlindo. Claro que informalmente todos poderíamos falar com qualquer pessoa, mas era importante, também, a definição formal de como se daria a comunicação.

Depois de passar algum tempo planejando em detalhes a comunicação, era hora de explorar e pensar nos riscos que envolviam cada etapa do projeto. O GGP sugeria que para este trabalho de identificação de riscos, o cliente também deveria estar presente, pois eles têm até mais informação sob seu próprio ambiente do que nós, fornecedores. Um trabalho de *brainstorming* deveria ser feito. Mas qual o processo de identificação de riscos que eu deveria adotar? Eu não conhecia nenhum e nunca havia feito isso formalmente...

Resolvi fazer o básico: seguir as anotações de Petrúcio. Distribuí um bloco para cada profissional que estava na sala, incluindo o time técnico do cliente, eu e Arlindo. Pedi que todos escrevessem todos os possíveis riscos que imaginavam que poderiam acontecer durante a execução do projeto. Riscos técnicos, políticos, financeiros, de segurança, e vários outros... Pedi que ficassem bem à vontade para isso. Teriam todo o tempo que desejassem. Também escrevi minha própria lista. Ao final de uma hora desta sessão, tínhamos uma lista de riscos apontada por todo o time. Alguns eram repetidos e tive que cortar, mas o exercício foi de grande valia para o projeto. A lista, categorizada ou não, valia como uma identificação de riscos feita por quem estaria conduzindo o projeto de fato. Isso era fantástico! Mas o GGP não parava aí. O grande objetivo da análise de riscos é justamente a preparação das respostas para caso os riscos venham a ocorrer. Para tanto, tínhamos que dar um jeito de priorizá-los, pois elegemos uma lista de mais de cem riscos possíveis para o projeto. O que fazer? Desta vez nem precisei das anotações do Petrúcio. O GGP até que era bem claro neste ponto.

Para variar, já que geralmente era extremamente obscuro...

Explicava que a fórmula do risco poderia ser traduzida como o produto da probabilidade de ocorrência do risco versus o seu impacto. Traduzindo, a probabilidade era a chance de um risco acontecer expressa em percentual e o impacto era qual o valor que seria gasto ou perdido caso o risco se efetivasse. E claro que nem sempre é fácil quantificar desta forma, mas é

quase sempre possível qualificar um risco segundo estas variáveis, mesmo que os riscos fossem de natureza diferente, como era o nosso caso. Lembrando que o objetivo principal que nós tínhamos era montar um plano de resposta a riscos, caso eles viessem a acontecer de fato. Precisávamos estar preparados. Alguns daqueles riscos poderiam induzir a novos custos e contingências. Para facilitar esta análise, o GGP indicava a montagem de uma matriz de riscos, mais ou menos como a que desenhei a seguir para todos entenderem.

P			
Alta Média Baixa	Risco G	Risco Y	Risco E
	Risco L	Risco M	Risco T
	Risco X	Risco Z	Risco Q
	Baixo	Médio	Alto 1

Era uma matriz onde tínhamos no eixo X o impacto e no eixo Y a probabilidade. Dividimos cada eixo em três blocos: baixo, médio e alto. Assim, podíamos classificar juntos cada risco levantado e apontar aqueles que teriam seu ataque priorizado. No caso da matriz que desenhei, o mais grave seria o risco "E", com impacto e probabilidade mais altos. Curiosamente, tivemos muito mais facilidade em prever os impactos do que propriamente as probabilidades. Confesso que muitas foram verdadeiros palpites...

Fizemos esse mapa para todos os riscos do projeto. A maioria tinha um impacto e probabilidade que consideramos médios. Vários podiam ser enquadrados como sendo de baixo risco, mas alguns se apresentavam como grandes riscos potenciais. Sabíamos que tínhamos que dar um tratamento para cada um. Não seria viável nem razoável descrever aqui todas as respostas que planejamos, porque muitas envolvem tecnicismos desnecessários a esta narração. Mas se fôssemos agrupar as respostas por categorias, eu poderia dizer que a primeira era formada por aqueles riscos que pretendíamos evitar, aqueles que apontavam maior probabilidade e impacto. Estávamos cientes de que nem sempre seria possível evitar um risco, como no caso da multa de contrato que tínhamos por atraso no cronograma do projeto. A negociação para extinção da multa era inviável. Logo, tivemos que partir para um segundo tipo de resposta: a mitigação. Mitigar, em linguagem mais clara, significa minimizar ou diminuir o risco. No caso da multa, seria diminuir o valor da multa caso ela ocorresse (*diminuindo o impacto*) ou aumentar o tempo de atraso

aceitável determinado no contrato (*diminuindo a probabilidade da ocorrência...*). Enfim, tentamos todos os tipos de negociação, além de trabalhar também com a possibilidade de transferência do risco (*seguros, muitas casadas, etc.*). Apenas para os riscos mais baixos optamos por aceitar sua existência. Não se trata de ignorá-los, mas sim, documentá-los em nosso plano de riscos, visto que esta análise, como um todo, se repetiria durante todo o ciclo de vida do projeto. Eu sabia que um risco baixo poderia vir a ser alto e vice-versa.

Murphy é o primeiro recurso que se apresenta, quer desejemos ou não...

O Plano de Projeto estava no fim. Era como se cada tópico daqueles que discutimos funcionasse como um capítulo de um documento maior, uma nave-mãe. Mas faltava ainda um detalhe importante a ser incluído: a parte relativa às contratações que iríamos fazer. Tudo relativo a isso, uma vez que decidimos o que comprar, estava nas mãos de Carlos. Era a única pendência mais gritante. Amanhã teríamos a reunião que marcaria o início oficial do projeto e esta informação teria que constar do plano. Mas eu confiava em Carlos...

Confiava?

16. A Reunião de Abertura

Quando você elimina o impossível, o que sobra, por mais improvável que pareça, só pode ser a verdade.

SIR ARTHUR CONAN DOYLE

Mais um belo dia na cidade de Townsville... Minha filha adora este bordão que é repetido no início de quase todo o desenho das Meninas Super-Poderosas. Este é o desenho que hoje em dia ela mais gosta. Tentando evitar qualquer tipo de comparação, confesso que sinto falta dos desenhos e seriados da minha época. De alguma forma sinto que eram diferentes. Menos violentos, mais puros e simples em seus enredos. Mas ao mesmo tempo inesquecíveis... Talvez seja pura nostalgia de minha parte, mas não consigo imaginar minha própria infância sem: A Feiticeira, os Flintstones, Túnel do Tempo, Os Herculóides, Perdidos no Espaço, Tom e Jerry, Agente 86, Os Jetsons, Jeanne é um Gênio e tantos outros...

Aaahhh Jeanne... Mesmo enquanto criança, sempre sonhei em ter uma Jeanne só para mim... Agora adulto, então... Bom, vamos voltar ao tema...

A reunião de abertura²² estava marcada para às 14h e eu tinha pouco mais de uma manhã para pegar as atualizações relativas ao plano de aquisições com Carlos, avisar o comitê executivo das últimas "novidades", fazer uma miniapresentação e me preparar psicologicamente para o evento. Tempo mais do que suficiente, diria Petrúcio. Minha primeira ação foi conversar com Carlos. Conforme disse antes, ele era a pessoa em que eu mais sentia firmeza no grupo. Talvez por sua cabeça branca ou mesmo por sua experiência e tempo de HAL. Ele meio que acalentava meus pensamentos ruins, mesmo sem saber.

²² Tradução livre do inglês: *kickoff meeting*.

Desnecessário dizer que acabou ganhando fácil a minha confiança. Mas agora era a hora de ver sua primeira entrega real e eu estava ansioso por isso. Fui visitar sua baia logo pela manhã e o encontrei lendo seus e-mails. Foi quando o abordei:

- Bom dia Carlos, tudo bem?

-Tudo certo, chefe...

Era estranho alguém bem mais velho e provavelmente com muito mais vivência do que eu me chamar de chefe... Enfim...

- Conseguiu preparar o plano de aquisições para o projeto?

- Consegui, sim. Na verdade acho que vamos conseguir nos manter dentro do orçado, conforme nosso objetivo.

- Isso é ótimo, Carlos. Então por favor, me mostre.

Ele tinha levantado vários fornecedores para os três produtos do projeto, os quais havíamos identificado que não conseguiríamos fazer com nossa própria equipe. Tudo conforme previsto em nosso Plano de Projeto. Sob o ponto de vista de aquisições, nós éramos os clientes agora. Para cada necessidade de compra, Carlos havia falado com três diferentes fornecedores potenciais, passada a descrição do que precisávamos, obtido cotações e estipulado o tipo de contrato que deveria ser feito. Ele me explicou que nossa preferência deveria ser por contratos do tipo preço fixo, uma vez que não desejávamos correr riscos de contratar alguém por hora trabalhada. Isso porque se contratássemos alguma outra empresa por hora, poderíamos incorrer no risco de ultrapassar os custos que planejamos originalmente. Algum deslize no entendimento do escopo *(e isso não é tão incomum*

assim...) e estaríamos fritos... Ele estava certo! Afinal, nosso contrato com a Telefon também era no formato preço fixo.

Depois de me explicar cada passo tomado, Carlos me passou a documentação da negociação que tinha feito com cada um dos fornecedores em cada um dos processos de compra. É claro que pediu ajuda do departamento de compras da HAL para isso. Até porque eles são os especialistas em compras. Em tese, compram melhor porque têm a visão de escala. De fato, o que normalmente acontecia era que o nosso departamento de compras virava quase sempre um gargalo. Todas as compras da empresa praticamente passavam por lá e, muitas vezes, itens prioritários davam lugar a outros, digamos, não tão emergenciais. Mas como Carlos já havia trabalhado no departamento, tudo ficou muito mais fácil. Nada como o bom e velho networking...

Os fornecedores já estavam escolhidos. Bastava que eu desse meu ok na compra, como gerente. Carlos havia montado tudo isso sozinho, costurando internamente os processos e preparando nosso plano de aquisições. Eu sabia que podia contar com ele e ele não me decepcionou. Sua experiência foi fundamental nesta fase do planejamento e fiquei muito feliz e seguro em tê-lo a bordo. Deixei isso bem claro na reação que tive ao ver todo o trabalho que teve. Ele também percebeu que gostei.

Uma preocupação a menos...

Todos os cinco principais membros da minha equipe teriam seus próprios times agora. A idéia era que eu tivesse cinco coordenadores de equipes logo abaixo de mim no organograma. Alex comandaria o planejamento das instalações, Carlos faria a toda a parte de administração dos fornecedores, Salles supervisionaria tudo relativo à comunicação no projeto, Julia seria responsável pelas instalações de software e Eric de hardware. O detalhe era que a grande maioria de suas equipes seria composta basicamente de fornecedores. Exatamente conforme descrito em nossa matriz de responsabilidades.

Tudo pronto para a festa...

Mas agora eu precisava avisar ao comitê executivo o "pequeno problema" ligado ao orçamento do projeto e também ao cronograma. Fui direto ao 10^a andar conversar com Panfilho. Ele não estava em sua sala, que estava fechada. Fui falar com quem sabe sempre de tudo:

- Sr. Panfilho infelizmente não se está, Sr. Flick. Ele partiu em viagem internacional. Posso ajudá-lo de alguma forma?

- Não obrigado, Lídia. Apenas se você puder informá-lo de que estive aqui e que preciso falar com ele com urgência sobre a Telefon, eu lhe agradeceria muito.

- O Sr. quer o número do telefone celular dele? Acho que ele ativou o serviço de *roaming* internacional.

- Sim, claro. Muito obrigado, Lídia.

Liguei, mas como era de se esperar, estava fora da área de cobertura.

Típico... Lembro dos tempos em que vivíamos sem estes magníficos aparelhos e mesmo assim éramos felizes... Poderia gastar um capítulo inteiro para comentar sobre esta maravilhosa e ao mesmo tempo aprisionante tecnologia. Mas como tenho certeza de que soaria mais como um desabafo do que qualquer outra coisa, dedico apenas este pequeno comentário.

Voltei para minha baia e passei um e-mail detalhado para Panfilho. De alguma forma, eu teria que documentar o fato. Foi quando vi três outros e-mails que chamaram a atenção em minha caixa de entrada. Um era do próprio Panfilho, quem diria. Outro de Clara e outro do meu próprio chefe. Todos os três me participando que não poderiam estar presentes na reunião de abertura daquela tarde, por diferentes razões. Fiquei chateado com a notícia, mas ao mesmo tempo aliviado por não ter que fazer a apresentação na frente deles.... Saí da minha baia apressado e fui falar com os outros dois membros do comitê. O primeiro era meu chefe que sentava a poucos metros de distância. Graças a Deus, ele estava lá.

- Chefe, bom dia. Posso entrar?

- É claro que sim Flick. Como está nosso projeto?

- E sobre isso mesmo que vim falar com você. Estamos com um pequeno problema logo de início e...

- Pequeno problema? Pois vamos resolvê-lo... Diga-me, o que houve?

- Bom, fizemos um planejamento detalhado relativo às estimativas e, para resumir a estória, estamos com uma

previsão de gastos exatamente igual ao montante relativo à renda do projeto. Ambas no valor de US\$ 2 milhões.

- Mas não é possível! Tem certeza?

Não, estava só brincando.... Ora, claro que tinha certeza! Chefe faz cada pergunta...

- Absoluta, chefe. Digo isso porque estamos trabalhando cem por cento dentro da metodologia de projetos da HAL. Fizemos o levantamento de todo o escopo a ser entregue, desenhamos cada necessidade de recurso, montamos o cronograma inicial, levantamos os riscos e também as necessidades de aquisições. Chegamos a este total que bate exatamente com a expectativa de renda prevista por Panfilho. O que significa que estaremos trabalhando para pagar o próprio custo que teremos. Isso se não acontecer nenhum outro problema extra não previsto. Toda esta situação não me pareceu razoável e foi por isso que resolvi avisar o comitê.

- E fez muito bem Flick. Fez muito bem. Você já falou com Panfilho sobre o problema?

- Tentei, chefe, mas ele está viajando. Não consegui falar com ele. Mas de qualquer forma, enviei-lhe um e-mail detalhando e documentando a situação, pedindo instruções. Também enviei uma cópia para você e Clara Nico.

- Ok, muito bom. Por hora, continue a tocar o projeto normalmente. Eu já tinha uma reunião marcada agora com Clara por outras razões. Você deve ter recebido inclusive um e-mail meu justificando a minha ausência na reunião de abertura de hoje, certo?

- Sim, recebi, chefe. É uma pena...

-Tenho certeza de que terei outras oportunidades de conhecer o cliente. Enfim, vou aproveitar e levar seu e-mail para discutir a respeito com Clara. Você se importaria de me passar uma cópia impressa? Já fechei minha máquina e gostaria de levar o documento em mãos para ela.

-Sem problema, chefe. Vou imprimi-lo e trago-o para você imediatamente.

Voltei à minha baia para imprimir o e-mail que havia enviado. Tentei imprimir o documento durante 15 minutos. Pedrosa já me ligava perguntando onde estava o e-mail impresso. O que acontecia era que a impressora dava sempre erro. Fui pessoalmente na sala de impressão trocar o papel, a bandeja, a tinta, o formato, enfim, tudo. A impressora se recusava a imprimir.

Isso porque a HAL se dizia uma empresa de solução...

Tentei imprimir mais de dez vezes. Não consegui. Meu chefe acabou indo para a reunião com Clara Nico sem o e-mail impresso. Apenas com a informação. Amaldiçoei a impressora e voltei para minha baia para trabalhar na apresentação de abertura do projeto. Eu não estava exatamente satisfeito, mas pelo menos com a sensação de ter informado e compartilhado algo que estava me incomodando.

A responsabilidade sobre a ação que deveria ser tomada no projeto seria não só minha, mas principalmente do comitê. Pelo menos essa era a minha esperança...

No meio da preparação de minha apresentação, tive a grata satisfação de receber um telefonema de Petrúcio... Ele me ligou com o propósito de saber como andavam as coisas. E me deu uma boa notícia, já que em breve retornaria àquela parte do país e novamente poderíamos nos encontrar. Fiz um resumo rápido de tudo que estava acontecendo. Não quis despejar tudo de uma vez, porque sabia que ele não poderia falar muito. Apenas agradeci a ligação e marcamos um encontro assim que ele estivesse na cidade.

A apresentação ficou pronta exatamente às 13h. O que significava que eu não teria tempo de almoçar antes da reunião de abertura do projeto no cliente. Excelente... Já estava acostumado.... No GGP eu via anotações de Petrúcio por toda parte mostrando uma excessiva preocupação com esta reunião de abertura. Ele dizia que tinha que ser marcante, festiva, porque simbolizava o marco inicial do projeto. Mas ao mesmo tempo, tinha que ser bem aproveitada e documentada. Era importante, neste momento, ganhar a confiança e a cumplicidade do cliente em relação a todo o Plano de Projeto que fora desenvolvido e que serviria como referência para sua execução. Era nesta reunião, segundo ele, que as regras do jogo deveriam ser acordadas e que a metodologia e a forma de trabalho deveriam ser impostas. Tudo isso com o simples objetivo de garantir uma melhor condução do projeto. Em suas palavras, era importantíssimo deixar bem claro alguns pontos específicos do Plano de Projeto. Dentre eles: a revisão do escopo com auxílio da EAP, a estrutura organizacional e sua interligação com a equipe do

cliente, o cronograma macro do projeto, os principais riscos estudados, os critérios de aceite e o plano de comunicação. Tudo devidamente documentado em uma ata a ser disponibilizada depois na Intranet que estaria sendo criada.

Foi o que fizemos. Todo o meu time, inclusive Alex, estava presente. O time de Arlindo também. Conduzi a apresentação durante duas horas, com alguns pontos de intervenção de Arlindo, o que já era esperado. Pedi para que Salles fizesse a ata. Não comentei até agora, mas Salles era o tipo do sujeito boa praça. Daquele tipo que nunca reclama e está sempre disposto a tudo. Baixinho, troncudo, dono de uma voz rouca e grandes orelhas. Praticamente um hobbit... Mas um grande membro de equipe. Outra dica de Petrúcio era que nesta reunião, quanto maior fosse o apoio executivo envolvido, melhor seria. Do meu lado, eu bem que tentei, mas não foi possível... Do lado da Telefon, Arlindo havia convocado seu chefe direto, assim com mais dois outros diretores diretamente envolvidos no projeto. Apenas seu chefe e mais um diretor compareceram. Mas garantiram seu suporte total ao projeto na frente de nossa equipe e de seus próprios funcionários. Nesta hora, invejei um pouco a situação de Arlindo. Seus patrocinadores pareciam ser bem mais ativos que os meus... Mas eu estava seguro do que estava apresentando.

Foi nessa hora que vi como planejar vale a pena. Nem me imagino hoje em dia indo para uma outra reunião desse tipo sem ter em mãos um planejamento completo feito

anteriormente. Dá trabalho, mas evita uma série de constrangimentos. Todas as dúvidas levantadas estavam endereçadas. A única coisa que ficou pendente foi a revisão do cronograma, já que meu slide falava em 15 meses, mas a expectativa declarada do cliente, inclusive em termos contratuais, era de 12. Resultado: na ata da reunião, o registro de data-fim foi de 12 meses. Nesse momento olhei a cara de Alex enquanto eu apresentava. Ele estava de cabeça baixa, mas olhava para mim. Eu podia sentir o pulsar da raiva em sua expressão. Ao final, Arlindo tinha preparado um pequeno coquetel de comemoração e todos ficamos comendo e bebendo por meia hora, festejando o início oficial do projeto.

Todos menos Alex, que saiu logo após a reunião, em sinal de revolta, com uma atitude que me lembrou muito Glenn Close em "Atração Fatal" após descobrir que o personagem de Michael Douglas não ficaria com ela. Em projetos, assim como na vida, por mais que se tente, é muito difícil agradar a todo mundo. Esta foi uma pequena anotação que eu mesmo fiz questão de fazer no GGP..

17- O Cotidiano do Projeto

Sabedoria é saber o que fazer; habilidade é saber como fazer; virtude é fazer.

DAVID STARR JORDAN

O projeto já estava com três meses de andamento. Já começávamos a entregar alguns produtos conforme o planejado, mas eu ainda não tinha nenhuma noção de como resolver aqueles problemas de ordem estrutural. As equipes estavam trabalhando em ritmo acelerado. Se você está se perguntando qual o resultado daquele e-mail que enviei a Panfilho sobre o orçamento e o cronograma, a resposta é: nenhum... Ou melhor, recebi um e-mail de volta assinado pelos três componentes do comitê que dizia: "...confiamos muito em você... o compromisso original deve ser honrado... devemos procurar obter lucro... usar a criatividade... sem prejudicar o produto final e a satisfação do cliente, blá, blá, blá...". Em outras palavras, meu dever era continuar no projeto e tentar ser criativo o bastante para atingir os resultados esperados dando lucro. Isso em um prazo menor do que o matematicamente calculado, com qualidade e garantindo a satisfação tanto do cliente quanto da minha equipe.

Queriam que eu fizesse mágica... Só esqueceram que meu nome é Flick, e não Harry Potter!

Achei melhor atacar o problema por partes (*como diria Jack, o estripador...*). A primeira coisa que tentamos estudar foi como diminuir o prazo final do projeto. Para tanto, revisamos com carinho o caminho crítico²³ apontado em nosso cronograma. De acordo com o GGP, havia duas formas possíveis de aceleração. Ambas descritas tecnicamente com dezenas de algoritmos e fórmulas de otimização, nas

²³ Caminho Crítico: maior caminho através do diagrama de rede do projeto. Aquele que apresenta a menor folga entre todos os caminhos possíveis da rede. Sua duração determina a duração do próprio projeto em si.

quais prefiro nem entrar no mérito. Na prática, o que se pode fazer para tentar diminuir o tempo de um projeto é: 1. trabalhar em paralelo as atividades que originalmente planejamos fazer em seqüência²⁴ ou 2. aumentar a quantidade de recursos disponíveis²⁵.

Em ambos os casos, o foco é sempre no caminho crítico, dado que esta é a maior restrição para que terminemos o projeto. Qualquer mudança que fizéssemos, teria que ser feita com foco nele. E tomando cuidado porque, dependendo da mudança, o próprio caminho crítico poderia ser alterado. Enfim, precisávamos ganhar tempo. Mas o fato é que ambas as opções induziam também a algum tipo de risco. No primeiro caso, por exemplo, se inicialmente planejamos fazer a atividade "B" logo após a atividade "A", deve ter sido por alguma razão lógica (*ou então não teríamos planejado assim!*). Se depois decidíssemos fazer ambas em paralelo, podia ser que de alguma forma isso não funcionasse direito ou acarretasse problemas para as atividades imediatamente subseqüentes a ambas.

No segundo caso, de alocarmos mais recursos, existiriam outras possibilidades de problemas apesar do aparente ganho de produtividade. Em primeiro lugar podia ser que estes recursos não estivessem disponíveis (*não conheço nenhuma empresa que tenha gente sobrando...*). Se resolvêssemos contratar para o projeto, nossos custos podiam

²⁴ Técnica normalmente conhecida como *fast-tracking*.

²⁵ Técnica normalmente conhecida como *crashing*.

aumentar ainda mais, o que beneficiaria de um lado, mas aumentaria o problema de outro. E além de tudo isso, existe o que chamo de "Lei da Maternidade"²⁶. Sendo bem claro, nem sempre a colocação de mais recursos acelera uma atividade. Isso depende muito da natureza da atividade, do grau de especialização do recurso e também de outros fatores. A razão para chamar este fenômeno de "Lei da Maternidade" é que sempre me vem à cabeça o exemplo daquela mulher que acabou de descobrir que está grávida. Não adianta colocarmos mais mães no processo. O tempo mínimo necessário para o nascimento da criança é por volta de nove meses e ponto final!

Alteramos daqui, mexemos de lá, fizemos tudo que era possível fazer. Conseguimos chegar a 13 meses e meio de projeto, dos quais três já haviam passado. Sabíamos que ainda não era o ideal, mas pelo menos tínhamos tentado. Foi quando surgiu um outro problema (*como se eu já não tivesse o suficiente...*). O gerente funcional de Eric, aquele para o qual ele reportava na "vida real", havia convocado-o para uma reunião interna de seu departamento. Até aí tudo normal. Eu mesmo fiz questão de liberá-lo para esta reunião que em nada atrapalharia o andamento de nosso projeto na Telefon. O fato é que ele voltou de lá alegando que seu gerente havia pedido sua volta. Em outras palavras, Eric teria que voltar ao seu departamento de origem. O projeto

²⁶ Anedota em referência à Lei dos Retornos Decrescentes, que demonstra matematicamente o ponto em que não se torna mais produtivo a inserção de recursos em uma determinada atividade.

não mais contaria com um dos seus principais alicerces. Sem contar que Eric estava comigo desde o meu primeiro projeto, o SAS501. Já estávamos até acostumados com nossos próprios trejeitos de trabalho. Parece que não, mas isso acaba contando no desenvolvimento da equipe. Enfim, assim que soube, liguei imediatamente para seu chefe direto para cobrar explicações. Disse-me que Eric estava sendo extremamente requisitado para outro projeto interno, mas que eu não teria com o que me preocupar porque ele estava me enviando um outro profissional equivalente.

Se fosse assim tão equivalente, por que ele mesmo não o aproveitava e me deixava em paz com Eric?

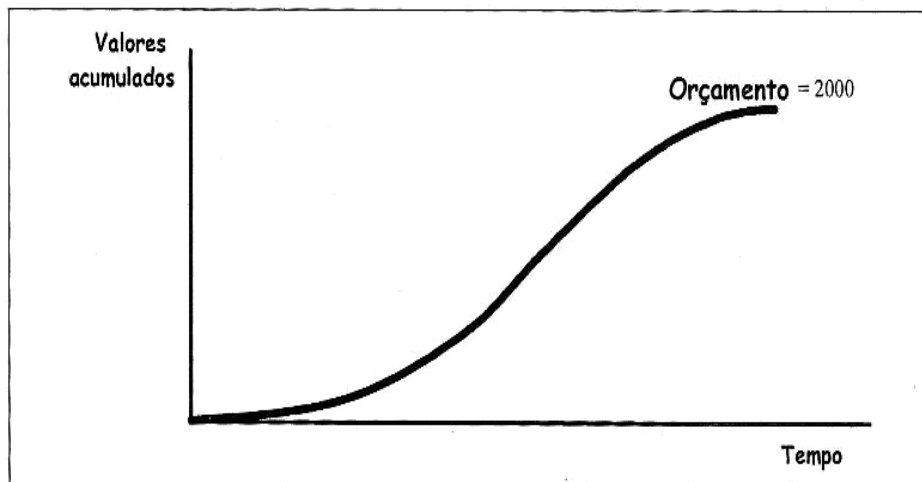
Tentei apelar para o comitê executivo do projeto, mas eleja havia conversado com pelo menos duas pessoas do comitê: Clara e Panfilho. Agiu rápido o meu amigo... Ou seja, tive que aceitar meu mais novo recurso: Adhémar Alvos. Seus amigos o chamavam de Adhemarzinho, brincando com seu aspecto, digamos... robusto. Na verdade, uma figura risonha, sempre de terno preto e bochechas rosadas. Aficionado por tecnologia, parecia ser daquele tipo que comprava um novo dispositivo eletrônico assim que era lançado.

Adhemar se uniu ao time no meio do quarto mês de projeto. Fiz questão de apresentá-lo a toda a equipe na mesma ocasião em que preparamos uma mini-despedida para Eric. Nesses três primeiros meses havíamos conseguido entregar praticamente todo o prometido para o período. Estávamos apenas ligeiramente atrasados e trabalhávamos bastante, já com algumas horas extras. Mas o projeto estava saindo

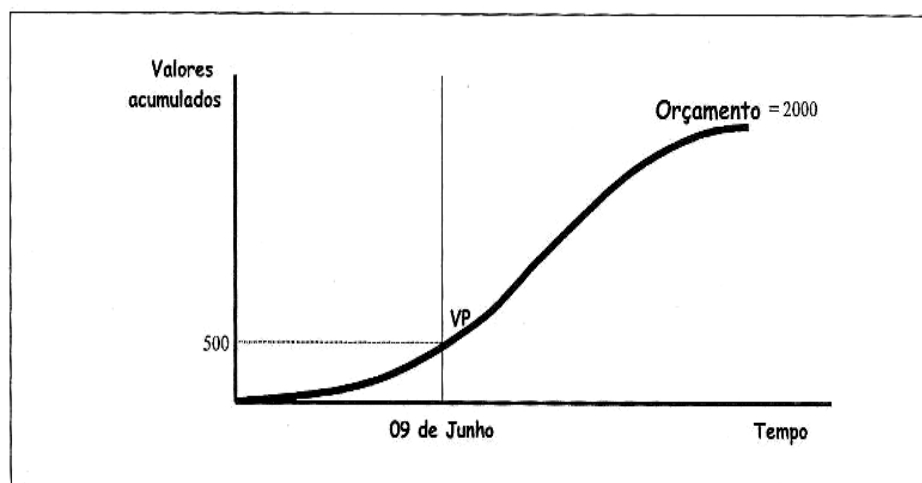
conforme planejado. Muito, devo reconhecer, em função da capacidade técnica de Alex. O time naquele momento, incluindo os fornecedores administrados por Carlos, estava por volta de 26 pessoas. Mas Alex estava à frente de praticamente toda a implementação mais complexa que era desenvolvida. Ele era como um astro em um time de futebol e sabia disso. Mesmo com toda a liderança técnica que exercia, minha opinião era que Alex ainda precisava de alguns leves toques de humildade para se tornar um profissional mais maduro. Ele era praticamente auto-suficiente e de alguma forma eu percebia que o fato de se reportar diretamente a mim não o agradava. Esta pelo menos era minha percepção...

Mas voltemos à análise de meus problemas mais lineares. Eu precisava controlar os gastos do projeto de uma forma prática, simples e segura. Além disso, teria que ser de um jeito tal que facilitasse o reporte executivo mensal que eu fazia para o comitê. Algo visual, fácil, que até diretores entendessem. Foi quando recorri novamente ao GGP. No capítulo relativo ao controle de custos, existia um tipo de análise gráfica transcendental que era mencionada. Achei muito pouco explicada e exemplificada, mas poderia estar ali a solução para os meus problemas. O inconveniente é que teria que conhecer mais a ferramenta antes de começar a usá-la. Graças às anotações de Petrúcio, pude entender como a técnica funcionava. Era exatamente o que eu estava imaginando... Vou tentar explicar aqui de forma gráfica. Vamos ver se consigo.

A primeira coisa que um gerente faz quando monta o Plano de Projeto junto com seu time é decidir qual é o escopo. Aliás, o primeiro passo para solução de um problema é saber qual é o problema! Depois, temos que definir o tempo necessário, com que recursos, que nível de qualidade, assim como nós tínhamos feito. E nesta hora que se calcula a linha-base de orçamento com tudo que deverá ser gasto durante o tempo de execução do projeto. Esta linha nós já tínhamos desenhado e formava uma curva mais ou menos como na figura a seguir:

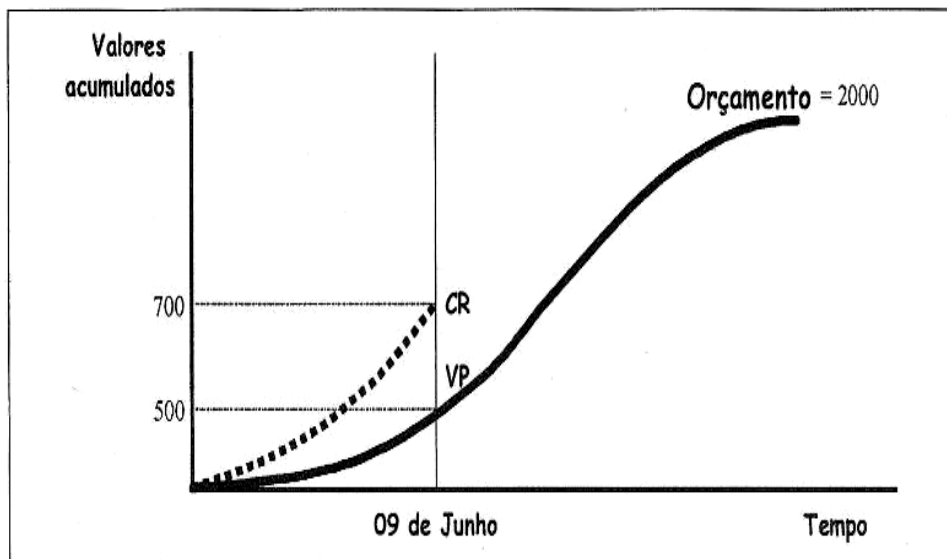


A curva na forma de um grande “S” representava todos os gastos cumulativos que viríamos a ter durante o tempo que durasse o projeto. O total final a ser gasto em nosso orçamento seria de US\$ 2 milhões. Muito bem! Esta era a curva inicial que precisávamos representar. Já estava feita. Mas estávamos no quarto mês. Era importante dizer quanto era previsto gastar até aquele período. Para representar isso, fiz um traço vertical, cortando o eixo tempo, bem no dia em que estávamos:



Traduzindo... Até nove de junho, dia em que nos encontrávamos, nós planejamos ter acumulado um gasto de US\$ 500 mil no projeto. Não sou muito fã de siglas. Só vou me preocupar em inserir as siglas para seguir o padrão do GGP. A sigla VP que você vê no gráfico significa valor planejado (até aquela data...). Só relembrando, esta curva inicial mostra como deveria se comportar nosso projeto em termos de gastos, durante todo o tempo que fosse durar. A linha-base de custos é isso: saber quanto e quando você vai gastar a "grana" que lhe foi liberada para o projeto.

Mas só isso não bastava. Era preciso demonstrar como estava o andamento de nossos gastos em relação ao previsto. Estávamos dentro do planejado? Sim ou não? Para isso existe uma outra fatídica curva que mostra os custos já incorridos em nosso projeto até aquela data. Descobrir quanto já se gastou é relativamente fácil. Basta consultar a contabilidade. No caso desse nosso projeto, a contabilidade era eu mesmo e minha planilha. Com base nas informações de todos os custos e despesas que já tínhamos incorrido, desenhei uma segunda curva do gráfico:



Essa segunda curva chamava-se custo real (CR). Simbolizava quanto nós já havíamos gasto de fato até aquela data. Isso significava que nosso planejado até então era de US\$ 500 mil, mas já tinha saído do "bolso do projeto" cerca de US\$ 700 mil. Em outras palavras, gastamos US\$ 200 mil a mais do que o planejado! A primeira reação foi de pânico... Mas, tecnicamente, apenas a análise do CR e do VP por si só não permitem chegar a uma conclusão. Pode ser que a situação não seja tão ruim quanto parece... Depende do quanto nós já havíamos entregue em termos do escopo acordado. *Por acaso e já adiantando, nessa fase do projeto, estávamos ruins mesmo...*

Calma! Vou explicar... Suponhamos, apenas a título de exemplo, que o projeto tivesse acabado também naquela mesma data, e já tivéssemos entregue tudo, o que era devido e nada mais estivesse faltando. Neste caso, teríamos gasto US\$

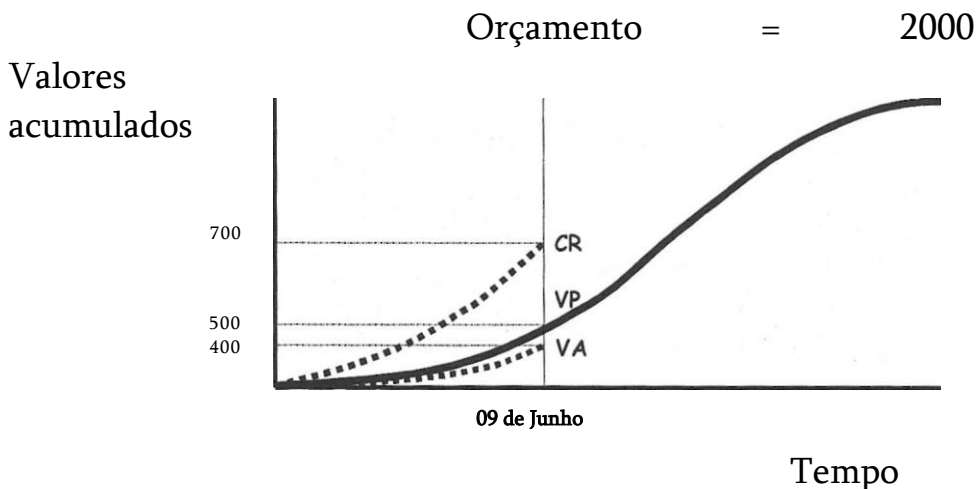
200 mil acima do planejado para aquela época, mas já teríamos acabado. Na prática, teríamos economizado cerca de US\$ 1.300 milhões, já que o orçamento total original era de US\$ 2 milhões. Ou seja, só duas curvas não bastam para contar toda a história do projeto. Por esta razão, o GGP apontava para a construção de mais uma curva, que ele próprio chamava de VA, ou valor agregado. Esta curva inclusive dava nome à técnica que estou tentando passar aqui para vocês. Seu nome, de acordo com o GGP e as anotações de Petrúcio, era: Análise de Valor Agregado²⁷. Eu achei um nome muito complicado para o que me parecia ser um simples instrumento de planejamento e controle. Poderoso, sem dúvida, mas relativamente fácil de usar. Sua concepção, segundo o GGP, nasceu nos anos 60, através da Força Aérea Americana. Você sabe, coisa de militar... Foi o que bastou para que eu me sentisse novamente no serviço secreto usando essa técnica. O mais importante era que aquilo era justamente o que eu precisava para controlar o projeto e ao mesmo tempo fazer meu reporte executivo.

Flick. Leonardo Flick. Este é meu nome... e estava me sentindo o máximo...

Com a inserção da terceira e última curva (VA), podíamos ter a visão clara e exata de como estávamos de fato no projeto. A curva representava quanto valia (em relação ao nosso orçamento original), o que de fato tínhamos entregue até

²⁷ Tradução livre do inglês: *Earned Value Analysis*.

então no projeto. O gráfico final até aquela data parecia algo equivalente a:



A tradução dessa última curva é que tínhamos agregado em nosso projeto, até aquele dia, algo equivalente a US\$ 400 mil. Tudo o que havíamos feito e entregue ao cliente valia menos do que planejamos entregar até então. Isso significava que estávamos atrasados... Quanto? Em termos de valor agregado, cerca de 20% ou US\$ 100 mil (VA-VP). Mas isso não é tudo! A curva VA também ajudava a visualizar o quanto acima do orçamento nós estávamos. Não os US\$ 200 mil como parecia anteriormente à primeira vista, mas sim, US\$ 300 mil (VA-CR)! Isso porque todos os cálculos devem ser feitos com base no valor agregado. O que importa é saber, até uma determinada data, quanto foi agregado ao projeto. Em nosso caso, o valor era de US\$ 400 mil. Menor do que o valor planejado do orçamento (US\$ 500 mil) e menor do que o que tinha sido gasto até então (US\$ 700 mil).

Todos aqueles cálculos, a princípio, me levavam à loucura. Mas depois de ver e rever umas 200 vezes, comecei a me acostumar com a estrutura e com a proposta da técnica. Na verdade, bastava ver a posição das curvas para saber como estava o projeto a todo o instante. O gráfico era estático e portanto representava uma foto. Mas, ao mesmo tempo, era possível tirar conclusões não só daquele momento do projeto no tempo e no espaço, como também da sua evolução até àquela data. Dava até para fazer previsões com base em fórmulas que me recuso a colocar neste livro, mas que garanto que são triviais e que foram muito úteis em meus relatórios de status para o comitê executivo.

Tentando ser bem resumido, sempre que o VA estiver abaixo das outras duas curvas, a situação não é boa. Isso representa que estamos atrasados e gastando mais do que deveríamos. Se o VA estiver acima das outras duas, o projeto está gastando menos e adiantado (*cá para nós, situação difícil de acontecer na prática... pode significar até um mau planejamento...*). O ideal mesmo é que as três curvas se encontrem em um mesmo ponto. Isso daria tranquilidade ao gerente de estar entregando exatamente no ritmo planejado em seu Plano de Projeto original. Falar é fácil... Conforme falamos antes, estimativas são estimativas e não certezas absolutas. Na verdade, toda e qualquer situação do gráfico deve ser analisada não só sob a ótica dos números, mas principalmente sob a perspectiva das coisas que estão acontecendo e que irão acontecer no projeto, segundo a visão do gerente e de seu time. Isso porque o gráfico isoladamente

não conta toda a história do projeto, a eventual razão de um atraso, ou mesmo a perspectiva por trás de uma nova estimativa. É possível encontrar casos onde a evolução das curvas não esteja boa em determinada data, mas em função de um fato pontual que ocorreu. Se o gerente não for capaz de traduzir o gráfico sob a perspectiva do projeto, sua análise passa a ser fria e sem sentido. Por trás também dos números estão as pessoas...

Voltando ao cotidiano do projeto... Certo dia, eu fui sozinho para uma reunião com Arlindo e um de seus diretores. Era a respeito do prazo de entrega de um dos produtos principais do projeto. A reunião transcorreu em um clima tenso porque a Telefon queria que o equipamento TKS-90 estivesse operacional antes do prazo que acordamos. Era uma demanda inesperada, urgente e que tive que negociar naquele momento. Depois de muita conversa, aceitei o desafio em troca da extensão do prazo final do projeto para 14 meses, já que eu sabia que precisávamos de mais tempo e não queria correr riscos do pagamento de multas de nenhuma espécie. Não tinha a menor idéia ainda de como poderíamos adiantar a instalação do tal do TKS-90, mas achei que saí da negociação com pelo menos uma boa notícia. Foi o que achei...

Tínhamos uma reunião geral de todo o time a cada mês, mas tínhamos outra só para a equipe interna principal: eu, Alex, Salles, Julia, Carlos e Adhemar toda semana. Era assim que estava estipulado em nosso plano de comunicação e assim estávamos cumprindo. Fui levar a notícia:

- Senhores, gostaria de iniciar nosso encontro de hoje com um comunicado especial. Como vocês sabem acabei de sair de uma reunião com Arlindo e seu chefe. Evidentemente, eles comentaram sobre o andamento do projeto. A visão deles é muito positiva, mas me fizeram um pedido especial, o qual quero compartilhar com vocês.

As expressões eram as mais apreensivas possíveis...

Agora entendo o outro lado de quando é feito algum tipo de comunicação. Sempre achei que os chefes faziam muito mistério antes de falar alguma coisa supostamente importante. Por isso fiz questão de começar a reunião indo direto ao assunto. Mas não adianta, de qualquer jeito formou-se aquele ar de preocupação. Mais ou menos como se Dom Corleone fosse anunciar o próximo plano (*ou a próxima vítima...*).

- Meus amigos, o cliente me pediu que instalássemos o TKS-90 duas semanas antes do prazo.

Falei e esperei as pedradas. Julia foi a primeira:

- Duas semanas antes do prazo? Isso é impossível... Quero dizer, não temos como fazer isso sem antes instalar o TK-20. E nem começamos ainda...

- Eu sei, mas podemos tentar iniciar um pouco antes a montagem do TK-20. Isso porque não estamos falando de uma atividade do caminho crítico.

Salles colocou outro ponto:

- Mas onde vamos conseguir gente para fazer isso mais cedo?
E Carlos arrematou:

- E nem sequer recebemos ainda as peças para montagem do TKS-90. Até tu Brutus?! Pensei...

- Calma minha gente. Não estou dizendo que vai ser fácil. Teremos que pensar ainda como vamos atacar o problema. Mas sei que podemos achar uma solução. Quero que procurem conversar com cada um de sua equipe. Conversem com nossos fornecedores. Mesmo que seja preciso incorrer em algum tipo de atraso, ainda vai valer a pena.

- Por quê?

Esta foi a primeira participação de Alex na discussão.

- Por quê? Bem, porque não foi só isso que eu negocie com o Arlindo.

-Negociou? Quer dizer então que você já aceitou o TKS-90 instalado antes do prazo? Mesmo sem discutir antes conosco e descobrir se era viável ou não?

Todos sentiram a pressão e o tom da argumentação de Alex. Tive que ser muito cuidadoso em minha resposta:

- Alex, não havia tempo para consulta. O chefe de Arlindo precisava dar uma resposta para o presidente da Telefon naquele momento. Existem certas decisões que às vezes temos que tomar, mesmo sem ter todos os detalhes de que gostaríamos.

- Mas mesmo assim você poderia ter nos avisado antes. Pedido um tempo para avaliar.

- Não estou dizendo que você não tenha razão, Alex. Apenas não foi possível neste caso. Mas esperem para ouvir o que negocie em troca... Temos agora oficialmente 14 meses para acabar o projeto! Em outras palavras, não estamos mais com a corda no pescoço. Pelo menos não em termos de prazo final.

- E de que adianta isso? Podemos ter até vinte meses de prazo. Se continuarmos a alterar o cronograma e as alocações desta forma vamos acabar atrasando do mesmo jeito!

Alex estava irredutível. Foi quando Carlos, sempre o bom e velho Carlos, percebendo a direção da conversa, interveio:

- Vamos todos nos acalmar... Acho que temos um desafio grande pela frente. Tenho certeza que o chefe negociou o que foi possível naquele momento da reunião. Não é completamente impossível instalarmos o TKS-90 em duas semanas. É uma questão de priorizarmos.

Julia também ajudou:

- Pois bem, se ganhamos mais tempo para o projeto como um todo, podemos arriscar um pequeno atraso agora. Vou refazer os cálculos desta parte do projeto com a minha equipe.

Salles também acabou cedendo e Adhemar não se pronunciou. Só Alex é que continuou resmungando:

- Não concordo com o que foi falado aqui. Acho uma loucura o que foi negociado e não acho justo com minha equipe exigir algo a mais do que foi acertado.

- Alex, não estou pedindo nada a mais do que foi combinado. O escopo é o mesmo. Apenas estamos acelerando uma entrega.

- O que você está pedindo é impossível. Não vai dar certo. Já vi este filme. Não podemos fazer mais do que estamos fazendo.

- Alex, eu estou assumindo os riscos. Só te peço para seguir e apoiar o que estamos combinando aqui. É importante que estejamos todos de acordo com os novos objetivos. Somos um time.

- Se sou obrigado, ok. Mas quero deixar bem claro que sou contra esta mudança e também registrar meu protesto na ata desta reunião.

E foi assim que o quinto mês de projeto se desenrolou... Acabamos entregando o TKS-90 com apenas um dia de atraso. Tivemos que remontar o cronograma do projeto por isso, salvando o original e criando uma versão atualizada no Plano do Projeto. Mas valeu a pena. Arlindo ficou satisfeito e agradeceu nosso esforço. Nossa análise de valor agregado em meados do quinto mês começava a dar sinais de recuperação. Pelo menos do ponto de vista de cronograma. Quanto aos custos... Bem, continuávamos lutando... Todos unidos com um mesmo objetivo. Só quem não parecia muito feliz era Alex. Continuava a ser reconhecido pelo grupo por suas contribuições técnicas, mas ao mesmo tempo nossas diferenças começavam a ficar cada vez mais evidentes. Eu tinha que fazer alguma coisa. Até me cobrava isso. Só não sabia o quê...

Na vida pessoal, as coisas também não estavam lá estas coisas. Novamente, não havia reclamações explícitas. Só da minha filha. Minha mulher é muito mais diplomata. O que me fazia sentir muito pior. Seria melhor que ela reclamasse, esperneasse, brigasse e me cobrasse. Mas ela não o fazia. Apenas se calava e me dava apoio. Ser gerente não é fácil. Ser gerente e continuar com uma vida saudável, muito menos...

18. Tocando o Barco

Ter problemas na vida é inevitável. Ser derrotado por eles, é opcional.

ROGER CRAWFORD

Diário de Bordo: Data Estelar 2003. Entramos no sétimo mês de projeto em ebulição total. Nessa época, o furacão de problemas foi tanto que não fui capaz de reconhecer exatamente todos os acontecimentos da forma como irei narrar para vocês. Mas agora, com a cabeça mais fria, reconheço que esse período foi uma espécie de "Tomada da Bastilha" do projeto, em um cenário onde o clero, a nobreza e o povo se degladiavam o tempo todo, sem parar.

Tive a chance de conversar com Petrúcio nessa fase do projeto. Conseguimos nos encontrar, ainda que rapidamente, para um café na HAL. Já tínhamos bem mais intimidade e ele se permitiu um riso mais solto enquanto eu narrava. Não era um riso debochado, mas confesso que me irritou um pouco. Eu tentava fazer analogias entre o que estava se passando e o ciclo de vida de um projeto "normal" apresentado pelo GGP. De acordo com o manual, nós tínhamos uma fase de iniciação, outra de planejamento, uma de execução e outra de finalização. Elas não eram lineares entre si, apresentando tempos e subfases diferentes, dependendo do projeto. Aquilo ficava perfeito no papel, mas na vida prática era muito mais

complicado do que isso. Assim que acabei de desabafar com Petrúcio, ele me disse:

- Flick, meu caro Flick... Entendo perfeitamente seu problema... E desculpe estar rindo. Não me entenda mal por favor. Na verdade, estou rindo por duas razões. A primeira é que já passei por esta situação várias vezes em projetos que gerenciei. Estou constatando que, assim como na vida, as situações se repetem. A segunda é que este ciclo de vida que está no GGP é o acadêmico. Pelo visto você não viu minhas anotações neste caso.

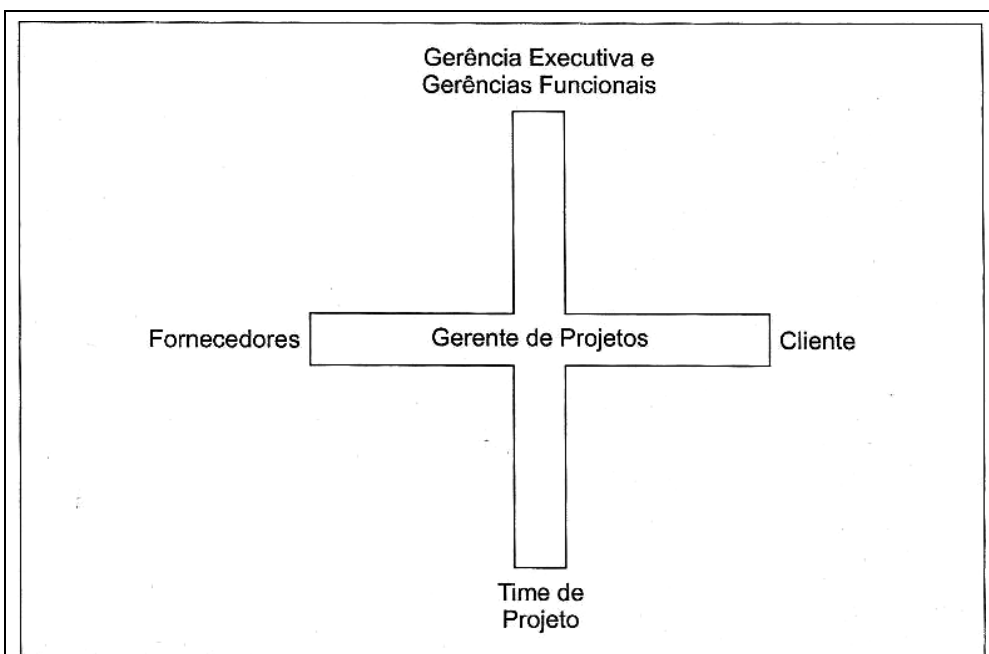
E não tinha visto mesmo. Ele apontou para um cantinho do papel, na mesma página onde estava desenhado um outro ciclo de vida, que dizia: "Fases do ciclo de vida REAL de um projeto: 1ª Entusiasmo; 2ª Desilusão; 3ª Pânico; 4ª Busca dos Culpados; 5ª Punição dos Inocentes; 6ª Honra e Glória aos não-participantes; 7ª Promoção dos não-envolvidos."...

Sei que agora isso pode soar engraçado, mas na hora me desesperou. Imediatamente me localizei entre a fases 3 e 4...

Você deve estar se perguntando o porquê de todo este martírio... Vou tentar explicar. Em primeiro lugar todos os membros do time tinham muito menos tempo livre do que antigamente. Inclusive quem vos fala. Isso significava, na prática, menos tempo em casa com a família. Em determinado período do projeto já nem conseguia mais ver minha filha direito. Eu saía cedo, ela estava dormindo. Eu chegava tarde, ela também já tinha ido dormir. Também não queria sobrecarregar minha mulher de forma alguma, por isso

comecei a comer o chamado *fast-food* com mais frequência. Não que eu não goste. Muito pelo contrário... Mas sei o mal que faz o abuso diário de pizzas e batatas-fritas... Mas o que fazer? Esse era o nosso cotidiano...

Olhando pelo lado puro e simples do projeto, aquela minha equipe extraordinária em que todos se amavam e se respeitavam começou a apresentar problemas. Não estou me referindo apenas ao Alex. Todos no time em algum momento entraram em alguma espécie de conflito. As causas eram as mais variadas possíveis. Desde de diferenças entre decisões técnicas complexas até discussões triviais sobre quem ficou de fechar a porta da sala. Isso inclui não só minha equipe, mas também a de Arlindo. Estou ciente de que conflitos são normais e até certo ponto saudáveis em uma equipe de projeto. Mas a quantidade de vezes que eu acabava tendo que intervir era enorme e crescente. Chegou num ponto em que passei a gastar, sem medo de errar, quase 80% do meu tempo para resolver questões ligadas às pessoas ou ao time. Mas também não podia me dar ao luxo de descuidar dos aspectos administrativos do projeto. Afinal, já estávamos no sétimo mês, mais ou menos 15 dias atrasados e com um custo realizado já 10% maior do que o projetado para o período. Foi nesta época que cheguei à conclusão de que o gerente de projetos é mais ou menos como o desenho que o GGP tenta mostrar:



Agora entendo por que o guia representava os tipos de relacionamento através de uma cruz. O gerente de projetos (GP) sente-se literalmente crucificado de vez em quando...

Neste sentido, uma consideração que vale a pena ser mencionada é sobre a performance de Adhémar. Aquele que substituiu Eric (o *recurso equivalente...*). Ele continuava com seu jeito risonho e tranqüilo. Do tipo que fica quieto no seu canto. Quietos até demais... Todos os dias, invariavelmente, chegava às 9h e saía às 17h. Sempre com seu terno preto, seus óculos escuros, seu i-pod na cintura, fones de ouvido e cantando baixinho. Uma versão dantesca de algum personagem de Matrix. Ele acabou se tornando a única

unanimidade no time: todos reclamavam dele! Era incrível... Diariamente, alguém, por alguma razão, reclamava do Adhemarzinho. Era uma situação insuportável. Isso sem falar no retrabalho que ele acabava gerando muitas vezes, tanto para nossa equipe quanto para o cliente. Foi nesse momento, e também pressionado por uma atitude de Alex que presenciei, que descobri uma característica em mim que eu mesmo desconhecia. Aconteceu que peguei Alex dando uma bronca um pouco mais veemente em Adhemar por alguma coisa que ele não havia feito direito. Cheguei bem no momento em que Alex estava falando. Os dois me viram... Alex me olhou, se calou e resolveu sair de perto. Fiquei ali, sozinho, de frente para Adhémar. Eu sabia que Alex estava correto em sua reclamação. Só não concordava que ele tivesse autoridade para falar daquele jeito com um colega de trabalho. Aquele papel era meu e, de certa forma, já sentia que todo o time estava me cobrando algum tipo de ação. Mas não foi bem assim que aconteceu... Quando comecei a ensaiar uma conversa com Adhemar, ele baixou a cabeça e pediu desculpas antes mesmo de eu dizer qualquer coisa. Resolvi deixar passar....

Aquela situação me incomodou. E muito... Percebi (e *sempre é muito difícil reconhecer*) que me faltou coragem para fazer o que Alex estava fazendo no meu lugar. Liguei para Petrúcio. Mesmo distante, ele mais uma vez me disse o que eu precisava escutar:

- Flick, ser gerente não significa ser bonzinho. Não significa apenas planejar, executar, controlar e comemorar. Não se

preocupe só com o carisma. Preocupe-se em ser efetivo. A vida não é feita só de momentos favoráveis. O crescimento vem principalmente da força e das ações que tomamos em momentos difíceis.

De fato, para mim, era muito mais fácil elogiar do que advertir. De certa forma eu já sabia desta minha fraqueza, mas nunca fui tão exigido a reconhecê-la.

Ele completou:

- Lembra quando conversamos sobre liderança? Pois é... O time demanda um líder. Em todas as situações. Não somente em dias de festa. Em algumas horas é importante o entusiasmo e a alegria. Mas em outras também é muito importante a disciplina e a correção. Erra o líder que não percebe isso. O time também espera força de seu comandante. Se assim não for, a tendência é anarquia. Ninguém gosta de participar de um time assim...

Ele estava certo... Peguei mais algumas dicas de como encarar a situação de frente e agradeci a Petrúcio. Uma coisa que aprendi nesse meu tempo como gerente é que é sempre bom ter alguém para suportá-lo. Nem que seja só para desabafar... Principalmente se este alguém tiver a experiência que tem o meu mestre.

Minha primeira ação após as dicas de Petrúcio foi marcar um bate-papo com Adhémar. Acho que estava mais nervoso do que ele. Mas fingi que não estava. Expliquei que o time todo vem notando sua baixa contribuição para o projeto e que isso já estava incomodando até mesmo o cliente. Disse também

que o admirava muito e que agradecia demais sua participação até agora, mas que não iria mais aceitar ouvir problemas relativos a sua performance. Disse-lhe que esperava muito mais dele e que sabia que ele era capaz. Nossa conversa não durou mais do que 20 minutos. Não foi preciso mais do que isso. Ele ouviu atentamente, me agradeceu e prometeu melhorar. Fiz questão de conversar também em separado com cada pessoa do meu time explicando o teor do papo que tive com Adhémar. Pedi que me passassem *feedbacks* de sua performance daqui para frente e que qualquer problema deveria ser reportado a mim diretamente. Não a ele. O time, até mesmo Alex, se mostrou satisfeito com minha atitude. Não foi fácil, mas fiz o que era certo. Gerenciando e aprendendo... Não sabia ainda, mas eu também estaria envolvido em um grande conflito logo, logo...

Arlindo e eu nos tornamos amigos com o passar do tempo. Nada melhor do que isso para um ambiente conturbado de projeto. Já havia até conseguido receber alguns termos de aceite em função das fases completadas e conseqüentemente, também, parcelas de pagamento. Mas mesmo nossa relação com o tempo ficava desgastada por pequenas discussões relativas ao escopo. Tudo administrável, até o oitavo mês de execução, quando uma das técnicas de Arlindo cismou que determinado componente deveria estar embutido no pedaço do sistema que a equipe de Julia estava entregando. A discussão era técnica de início, mas elas não conseguiram resolver entre elas e levaram o problema para nossa reunião semanal. Eu e Arlindo também não conseguimos chegar a

uma conclusão satisfatória. Basicamente o componente que estava sendo pedido não constava nas especificações de nossa Declaração de Escopo assinada pela Telefon nem no desenho da EAP. Mas, mesmo assim, eles insistiam que não se tratava de uma mudança, já que na sua opinião era óbvio que aquele componente deveria fazer parte do sistema.

Só para entender a razão por trás do barulho, caso Arlindo reconhecesse que se tratava de uma alteração, teríamos que passar pelo processo formal de gerência de mudanças que desenhamos. Ou seja, precisaríamos ter uma requisição de mudança explicando o que estaria sendo alterado do ponto de vista de escopo, proceder com a análise técnica e identificar se o que estava sendo pedido era factível, quais os possíveis impactos relativos à qualidade, ao cronograma e principalmente ao custo do projeto. Caso a alteração, após ser analisada pela nossa equipe e pela equipe de Arlindo, fosse aceita, deveríamos documentá-la e acrescentá-la ao Plano de Projeto. Como todo projeto normalmente apresenta dezenas de mudanças, todo este processo pode parecer um pouco burocrático, mas era como conseguíamos manter o controle do que ocorria. Salles era o responsável por toda esta documentação, controle e processo de assinaturas.

Quem diria que eu ia me adaptar tão bem assim e até vender a idéia do uso de uma metodologia de gerência de projetos... Eu mesmo me surpreendo...

Mas neste caso não foi tão fácil assim... Arlindo não concordava que aquele pedido de sua técnica se configurava

em uma mudança e não aceitava de forma alguma incorrer em novos custos por isso. Meu objetivo era resolver aquela questão no nosso âmbito de projeto, sem ter que acionar o comitê executivo. Mas não foi possível. Acho que pelo tempo que já tínhamos de relacionamento, Arlindo achou que eu aceitaria facilmente uma mudança de escopo não prevista no projeto original. Mas desta vez não aceitei. Não achei justo. Nem com meu time, nem com a HAL. Resultado: tivemos que levar o caso para nossos patrocinadores. Não havia mencionado, mas quase todo mês eu enviava para eles, por e-mail, o status atualizado do projeto. Mostrava o quanto já havíamos instalado, a situação do cronograma e também do orçamento. Demorei a perceber que o tipo de informação que o corpo executivo gosta de ver é bem diferente da que discutíamos em nosso ambiente de time. Por exemplo, não adiantava mostrar uma planilha complexa ou mesmo um cronograma detalhado. Tinha que ser tudo a nível macro, resumido, bem fácil. Algo como um cronograma de marcos apenas. Era a chamada linguagem executiva. O detalhe só era importante se fosse perguntado. Eu tinha que saber, mas só se indagado. Nossa reunião era mensal e a idéia era que eu explicasse as razões para possíveis atrasos, quais as preocupações iminentes, planos de ação, percepção do cliente e coisas do gênero. Ou seja, um purgatório...

Desnecessário dizer que Panfilho quase nunca participava. Ele estava sempre muito ocupado para isso. Paradoxalmente, sua fama na Telefon, na própria HAL e no mercado como um

todo era de "um excelente profissional, sempre alinhado com as expectativas do cliente". *Ok...*

Infelizmente fui obrigado a levar ao comitê este caso do pedido de mudança-que-não-era-mudança, apesar do tecnicismo e da aparência tão trivial. Detesto levar problemas ao comitê. Petrúcio sempre me disse que o que eles esperam são soluções e não mais problemas. Porém, neste caso não foi possível... Desta vez também, por azar, Panfilho estava presente. Depois de meia hora explicando em detalhes o caso, voltei-me ao comitê e pedi apoio na negociação de mais alto nível na Telefon. Qual não foi minha surpresa quando imediatamente após minha explanação, Panfilho pegou o telefone e ligou para o diretor de Arlindo. O telefonema durou exatamente sete minutos. Eu cronometrei. Pude ouvi-lo dizer ao cliente exatamente esta frase:

- Ora, não vamos transformar isso em um problema... de forma alguma vamos alterar nossa excelente relação por isso.... vamos fazer sim, não se preocupe... fique tranquilo...

Impressionante! Ele não aparece nunca e quando aparece, acaba fazendo o que fez. Foi a primeira vez que resolvi enfrentar uma reivindicação do cliente, batendo de frente com Arlindo em função de uma causa justa, dentro dos parâmetros de controle de nossa metodologia e Panfilho fez o favor de me desautorizar. Acabou com a discussão em questão de minutos e favorecendo o cliente. *Excelente...*

E claro que insisti. Na verdade briguei muito. Até pedi apoio ao meu chefe direto, o Pedrosa. Mas foi em vão. A vontade de Panfilho foi soberana.

Cada um tem o patrocinador que merece...

Voltei para a Telefon. Já sabia o que me aguardava. A primeira pessoa que procurei foi Arlindo, para dizer que estaríamos nos preparando para implementar o componente solicitado. Eleja sabia da decisão e foi solidário. Disse que ficávamos com o que ele chamou de um "crédito positivo" e que ele não se esqueceria disso. Mas o difícil mesmo seria encarar o time. Chamei meus cinco arautos para uma reunião. Expliquei-lhes em detalhes a situação:

-Amigos, como vocês sabem, me reuni com o comitê do projeto. Precisávamos definir de uma vez por todas a questão relativa à inserção ou não do componente pedido pelo cliente no sistema da Julia. Depois de negociarem por algum tempo (*7 minutos...*), nossos diretores infelizmente decidiram em favor da implementação da mudança. Fiz o que pude, mas não deu. Vamos ter que implantar.

Tempos depois, conversando com Petrúcio, ele me chamou a atenção pela forma como conduzi a conversa com a equipe. De acordo com ele, eu tenho direito e devo brigar pelo meu time e por tudo mais que achar que é certo. Porém, uma vez que ficou decidido, a decisão passa a ser da empresa. E eu sou parte da HAL. Não posso simplesmente me lamentar, virar para o time e dizer: "sinto muito, fiz o que pude., tentem vocês...". Não é essa a atitude de um gerente. Enfim, naquele momento não pensei nisso. Preparei-me para ouvir as críticas. A primeira veio da própria Julia:

-Como assim? Como puderam ceder? Isso não é justo!

Salles e Carlos apenas olharam para Julia e concordaram com a cabeça. Adhémar, para variar, ficou calado. Alex arrematou: -Aposto que isso é coisa daquele banana do Panfilho. Diretores não servem para nada mesmo. Cada vez mais fico convencido disso.

- Não foi uma decisão isolada Alex, mas sim do comitê.

- E você o que fez? Defendeu os interesses do projeto?

- Tentei.

-Incrível como nunca consegue. Ainda bem que nesse caso estamos falando do time da Julia. Se fosse meu time, eu não iria fazer. Não me importa a decisão do comitê.

Depois desta frase de Alex, todos olharam para mim. Senti-me acuado. Já não agüentava mais ouvir reclamações dele o tempo todo. Estava nervoso, suando. Percebi que deveria tomar uma ação imediata ou perderia o controle do time. Era agora ou nunca. Limpei a garganta com um pigarro e falei:

- Alex, por favor, vamos dar um pulo aqui fora da sala. Quero conversar com você em particular. Os demais por favor permaneçam aqui dentro. A reunião ainda não acabou.

Todo time se entreolhou como que não acreditando. Simplesmente não estavam acostumados a me ver levantar a voz ou tomar qualquer ação desse tipo. Carlos chegou até a ameaçar levantar da cadeira para colocar panos quentes, mas ao perceber, eu pedi que sentasse e esperasse também. Saí da sala batendo a porta. Do lado de fora da sala, ainda sem saber bem o que dizer, respirei fundo e me deixei levar pelo instinto. Alex tentou puxar a conversa, mas não deixei:

- Escute, Flick...

- Não, Alex, escute você. Nós nos conhecemos há pouco tempo. Na verdade, este é nosso primeiro trabalho juntos. Não preciso dizer da sua importância para o projeto. O time gosta de você, o time confia em você. Tecnicamente você é um dos melhores profissionais da HAL, além de um líder técnico nato. Estou lhe dizendo isso, porque sei que tivemos nossas diferenças até agora. Em algumas lhe dei razão e em outras, não. Acho que todo o processo de discussão é saudável. Aqui, fora da sala de reunião em particular, eu estimo que você discuta, exponha sua opinião, até me xingue. Mas dentro da sala, se você não tiver nada a agregar e só quiser reclamar, por favor contenha-se.

- Flick, eu acho que...

- Eu não acabei. Quero deixar uma coisa bem clara com você, Alex. Eu o respeito muito profissionalmente e preciso de você no projeto. Mas deixe eu lhe dizer uma coisa muito séria. Esta foi a última vez que você me desautorizou na frente da minha equipe. Se isso acontecer de novo, você está fora do projeto.

- Fora do projeto? O que você quer dizer com isso?

- Quero dizer fora. Devolvo você a seu chefe funcional com uma carta agradecendo, mas explicando que não preciso de uma estrela. Preciso de alguém que agregue valor, que ajude a motivar a equipe, que discuta soluções comigo, que seja um parceiro. Tudo que você não foi até agora. Eu fui bem claro?

- Perfeitamente.

- Ok. Agora vamos voltar para a reunião.

Ele se calou e voltamos para a reunião.

Uau... Nem eu mesmo acreditei no que eu disse.

Hoje nem sei como tive coragem de dizer... Na verdade, se eu perdesse o Alex naquela altura do campeonato, poderia estar dando adeus ao cronograma do projeto. Sem falar no impacto técnico de perder um dos maiores e mais disputados especialistas da empresa. Mas não estava blefando. Era melhor sofrer com um time unido do que ter que ficar toda a hora tendo que aturar indisciplina e insubordinação. Alex sabia que se saísse do projeto, seria imediatamente movido para outro. Projetos não faltavam e sua capacidade técnica era inegável. Mas ele também sabia que uma carta minha explicando as razões de sua devolução não ajudaria em nada sua avaliação.

Fui duro. Mas precisava ser. Daquele momento em diante nunca mais tive problemas com ele. Acho que passamos a ter uma confiança e um respeito mútuo que eu ainda não tinha identificado em nossa relação até então. Ele fazia o que tinha que fazer. Continuava a liderar sua equipe e exercer forte influência sobre o time como um todo. Mas passou a me respeitar como gerente e entender que soluções nem sempre são tão simples quanto parecem. Eu diria que passamos a compreender melhor nossos próprios limites. O projeto como um todo só teve a ganhar com isso. Passei até a nomeá-lo meu substituto nos casos em que não podia estar presente. Isso já acontecia, mas fiz questão de formalizar a partir de então. Somos amigos até hoje...

Como eu disse no início deste capítulo, aquele período do projeto não foi nada fácil... Para completar, a documentação

do último módulo da fase três não pôde ser totalmente impressa porque a impressora da Telefon também deu defeito. Sem documentação, sem aceite. Sem aceite, sem parcela de pagamento. Não vou nem comentar... Estou convencido de que existe uma conspiração secreta de todas as impressoras para dominar o mundo. Isaac Asimov e Alvin Toffler estavam parcialmente certos. A revolução está próxima. Só que os protagonistas não são robôs, mas sim, impressoras...

19. Flick Happens!

Durante as mais belas noites de tempestade, os relâmpagos tiram fotografias da paisagem.

MARIO QUINTANA

Mesmo com tudo que passamos, nada me preparou para o período dos últimos meses de projeto. Apesar da trégua com Alex, os conflitos continuavam. Um time de projeto é mais ou menos como um grupo de amigos que juntos, resolvem fazer uma viagem. Pense na última que você mesmo fez. No início, desde o seu planejamento, a viagem é uma verdadeira festa. Imprevistos são comemorados, idiossincrasias são perdoadas e tudo é motivo para alegria. Com o passar do tempo, no decorrer da viagem, pequenas diferenças se transformam em grandes questões filosóficas, coisas simples viram enormes problemas. Já presenciei até um caso bizarro em que um amigo reclamou até mesmo da respiração do outro colega, que

segundo ele, estava muito alta. Em ambiente de projeto não é diferente... Gostaria que fosse. Mas não é. Agora entendo os testes psicológicos e também simulações de *stress* a que são submetidas equipes inteiras antes de começar determinado departamento novo ou mesmo um projeto. Sempre ouvia falar nisso e sempre achei uma grande baboseira. Meu negócio, afinal, eram máquinas. Mas hoje, na nova situação e com as responsabilidades com que me encontro, entendo perfeitamente a razão de ser deste tipo de atividade. Quisera eu ter tido a chance de aprender, meinteressado e me dedicado um pouco mais a este fascinante mundo dos relacionamentos interpessoais.

Como eu dizia, os conflitos continuavam. Aliás, proliferavam. Mais ou menos como um vírus... E este vírus atingiu a equipe, o cliente, nossos fornecedores e até minha família, que neste ponto já reclamava de forma mais contundente a minha ausência. Evidentemente que eu procurava priorizar os problemas na medida em que iam aparecendo. Eram tantos, que parecia até um teste de resistência. Felizmente meu amigo Petrúcio tinha um estoque de paciência enorme e continuava me ajudando nos momentos mais difíceis. Certa vez me explicou que, segundo algum desses economistas famosos²⁸ que já morreram, existia uma tal de regra dos 80/20 que poderia me ajudar na tarefa de priorizar as questões que atacavam o projeto. De acordo com a tal regra, 80% de nossos problemas estariam concentrados em apenas 20% das causas.

²⁸ Referência ao economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) e ao chamado Princípio Pareto.

Em outras palavras, eu deveria tentar desenhar, sob a forma de um gráfico, as várias causas de problemas que eu tinha no projeto, por ordem de frequência. As que apresentassem as maiores frequências deveriam ser as primeiras a serem atacadas, até que a ordem fosse novamente alterada. Passei a adotar esta prática que me ajudou muito em problemas do cotidiano do projeto. Duro era quando acontecia algum outro fato novo e urgente que demandava minha atenção imediata. Nessas horas eu tinha que parar tudo e voltar minha atenção para a situação. Como nos casos que estou para contar para vocês.

Tínhamos um fornecedor de equipamentos que já trabalhava com a HAL há muitos anos. O nome da empresa era HI Brothers. Eles eram, assim como a HAL, uma multinacional de reconhecida capacidade e uma grande capilaridade. Tínhamos uma ótima relação, tanto com seu corpo técnico quanto diretivo. Nunca cheguei a conversar com ninguém da sede da HIBros (*como os chamávamos carinhosamente...*), mas conhecia os técnicos que estavam trabalhando em nosso projeto na Telefon. Eles reportavam no início do projeto diretamente ao Eric e depois para Adhemar. Mas o controle de faturas e pagamentos ficava com Carlos. Até então não tínhamos tido nenhum problema mais grave com eles, que, tecnicamente, eram muito bons. Adhémár, apesar de melhorar bastante sua atitude, ainda era extremamente dependente de Alex. Qualquer decisão, mesmo que fosse da responsabilidade de Adhemar, passava também

pela análise de Alex, que acabava sendo o voto final. Eu sabia disso, Adhémar sabia disso e o fornecedor também.

Um belo dia eu estava sentado em minha cadeira na sala da HAL dentro da Telefon entretido com os cálculos do orçamento do projeto, pois estávamos a poucos meses da entrega final e eu ainda não sabia como daríamos lucro. Minha projeção era de que ficaríamos exatamente no limite entre receita e despesa, o que alguns especialistas do departamento financeiro chamariam de *"breakeven point"*. Foi quando Salles adentrou esbaforido e pediu que eu corresse para a área do bebedouro onde, segundo ele, estava ocorrendo uma séria discussão. Lá chegando, encontrei não só Adhémar gritando pela primeira vez na vida, como também uma saliência de veia verde saindo de sua testa, como se fosse um Alien com vida própria. Estavam reunidos no bebedouro: Adhémar, um técnico da HIBros de nome Valdomiro Quelhas e um da Telefon chamado Raed Qassim. Todos discutindo ardentemente. Eu e Salles chegamos para apaziguar... Adhémar estava quase para bater, literalmente, no técnico da HIBros. Jamais o tinha visto tão nervoso. Ainda mais berrando com fornecedor na frente do cliente:

- Quem foi que pediu para você fazer isso? Eu não autorizei. Quelhas se defendeu:

- Não foi culpa minha. Recebemos este pedido logo no início do projeto. Eu apenas cumpri ordens.

- Quem deu a ordem? Foi o Eric? Foi alguém da Telefon? Qassim, como cliente, interveio:

-Nunca demos esta autorização para mudança. Não era isso que esperávamos. Quelhas, cada vez mais pressionado respondeu:

-Eu não sei... Apenas chegou para mim. Desculpe-me, mas nós apenas executamos e...

-Você não pode fazer as coisas assim. Tem que pensar. Tem que me consultar.

O caso todo era em função de um módulo que foi instalado com parametrização diferente da que tínhamos combinado em nosso Plano de Projeto. Desde o tempo de Eric que tínhamos estipulado uma configuração "X", e por alguma razão a HIBros fez de uma forma "Y". Nada de tão incomum, se não fosse o fato de que todas as outras configurações de quase todos os outros equipamentos também tivessem sido feitas em função desta inicial. Quelhas não sabia dizer por que tinha feito daquele jeito, mas certamente o fez porque alguém pediu. Qassim reclamava porque não havia sido avisado e, provavelmente, o projeto iria atrasar em função das reconfigurações que teríamos que fazer. Em resumo: Qassim abordou Adhémar, que por sua vez chamou Quelhas para entender o que houve. O cliente dizia que não autorizou a mudança, Adhémar não tinha nenhum pedido desse registrado e o técnico da HIBros não sabia quem havia pedido. O circo estava armado. E o palhaço, eu, acabado de chegar...

Minha reação foi pedir calma em primeiro lugar. Ponderei:

-Meus amigos, vamos nos acalmar. Estamos diante de um problema normal dentre tantos outros que enfrentamos

diariamente em nosso projeto. Dado que se trata de um problema, deve ter solução. Se assim não fosse, não seria um problema.

Mas Adhémar estava realmente tenso:

- Solução tem. Mas vai nos custar pelo menos mais dois meses de trabalho. Qassim também se posicionou:

- Previno que acho muito difícil que Arlindo aceite pagar qualquer centavo a mais por um serviço que não foi pedido e que terá que ser refeito.

Ao mesmo tempo, o técnico da HIBros:

- Sr. Flick, por favor entenda. Recebemos uma ordem para configurar o módulo XPTO desta forma. Não me lembro mais quem foi, mas sei que foi pedido assim. Não ganhamos nada por configurar de um jeito ou de outro. Para nós, tanto faz. Apenas fazemos o que nos é pedido.

- Eu sei, Quelhas, eu sei. Vamos por partes... Adhemar, por favor se acalme. Tome uma água. Aliás, vamos todos ponderar e pensar juntos para acharmos uma solução para este problema. Somos um time, lembrem-se?

Nesta hora, para piorar, também chegaram ao bebedouro Arlindo e Alex. Provavelmente atraídos pelos berros. Sugeri que fôssemos para uma sala de reunião mais tranqüila, porque conversar em pé, no bebedouro, não dava. Não tinha ainda a menor idéia de como conduziria o problema, mas sabia que precisava acalmar os ânimos.

Chegando na sala de reunião, expus novamente todo o problema da forma que havia entendido. Tratava-se de um impasse, mas tinha que ter uma solução.

Arlindo se posicionou dizendo que não interessava como havia sido feita a nova configuração. O que importava era o que foi combinado. Ao mesmo tempo o projeto não poderia atrasar e não havia tempo hábil para reconfigurar todos os equipamentos. Ele tinha razão em uma coisa: nossa relação com a HIBros deveria ser totalmente transparente para ele. Afinal, a HIBros era uma contratada nossa. Não importava quem errou. Era um problema da HAL.

Nesse meio tempo, quem veio conversar comigo foi Carlos. Sempre Carlos. Veio ponderar com toda sua experiência, para que eu não tomasse nenhuma ação mais drástica em relação ao comportamento de Adhémar. Ele havia melhorado muito nos últimos meses e estava temeroso, segundo Carlos, de que um fato como aquele em um dos módulos sob sua responsabilidade pudesse acarretar qualquer tipo de reprimenda de minha parte. Achei muito elegante a preocupação de Carlos tranqüilizei-o. Isso explicava a tensão de Adhémar. Não justificava, mas explicava. Eu realmente não havia gostado da forma como ele tinha se dirigido ao fornecedor, ainda mais na frente do cliente. Mas entendi o caso e pedi que o próprio Carlos conversasse com ele. De fato, Adhémar estava em uma curva progressiva de trabalho. Não valia a pena desestimulá-lo agora. Ainda mais por um acontecimento que eu realmente não achava que fosse culpa dele.

Depois de trocarmos diversas sugestões técnicas de como tentar resolver a questão, pedi um tempo a Arlindo para

avaliar a situação. Precisava conversar também com a HIBros. Minha intenção não era de forma alguma acusar o técnico deles. Muito pelo contrário. O que eu queria era apoio da HIBros na condução da solução do problema. Alex foi muito útil também ponderando com o fornecedor. Graças a ele, chegamos à conclusão de que com algum esforço e criatividade tanto da nossa equipe quanto da HIBros, poderíamos levar apenas um mês a mais para reconfigurar tudo. Não era suficiente. Decidi que teria que negociar em outra esfera. Não queria levar mais este problema para o comitê porque nosso projeto até então, pelo menos tecnicamente, estava indo muito bem. Fui conversar com Arlindo. Não em uma sala de reunião, mas no café. Ao melhor estilo Paulo Petrúcio. Tive uma conversa franca e honesta com ele:

- Chamei você aqui para conversar sobre o problema que tivemos relativo à configuração dos equipamentos. Primeiramente gostaria de dizer que a intenção é de resolver. Não importa mais quem errou. Não sei por que nosso fornecedor alterou a configuração que deveria ter sido feita anteriormente, mas também não importa. Quero deixar bem claro também que assumo toda a responsabilidade pelo ocorrido. Estudamos bastante o problema do ponto de vista técnico. Inclusive pedi para Alex analisar todas as alternativas viáveis junto com a HIBros. Chegamos a um resultado ainda não satisfatório de um atraso de um mês para o projeto.

- Um mês!? Você sabe que não temos um mês, Flick. Não se trata nem de cobrar ou não a multa de vocês. Trata-se do compromisso que nós mesmos temos com o Ministério das

Telecomunicações e com a própria sociedade. Estamos trabalhando no limite do tempo e você sabe disso.

- Eu sei. E por isso que vim pedir sua ajuda. Lembra-se quando me disse que estávamos com um "crédito positivo" com você?

- Claro que sim. Estão mesmo. Seu time tem sido fantástico até agora.

- Pois é. Estou precisando usar este crédito.

- Usar este crédito? Como?

- De acordo com os estudos de Alex, se além da equipe da HIBros pudermos usar algumas pessoas da sua equipe, conseguiríamos recuperar o tempo perdido sem prejuízos no cronograma do projeto.

- Usar pessoas da minha equipe? Eu contratei a HAL para fazer isso, Flick! Se fosse para usar minha equipe eu mesmo faria todo o projeto!

-Arlindo...

Olhei bem sério para ele, dei uma pausa e continuei...

- Estamos falando de dois ou três recursos seus no máximo e durante um mês apenas.

- Dois ou três recursos? Eu não tenho dois ou três recursos disponíveis para te dar, Flick.

- Não preciso deles o todo tempo. Só em períodos predeterminados que Alex combinaria com Qassim previamente.

- Flick, o que você está me pedindo é...

- O que estou lhe pedindo é para que você faça valer aquele crédito que temos com você para resolver um problema que reconhecidamente foi nosso, mas que estamos tentando

resolver em grupo. Em outras palavras, estou pedindo sua ajuda.

Ele demorou a responder. Tomou mais dois goles de café antes de falar. E disse:

- Ok, Flick. Ok... Pelo bem do projeto, vamos fazer isso. Mas não serão recursos integrais. Apenas nos períodos combinados entre Qassim e Alex.

- Exatamente. De acordo.

- E que seja só por um mês. Nada mais.

- Assim será! Obrigado, Arlindo.

- Deixa para lá...

Fiz questão de pagar aquele café de Arlindo. Ali estava a solução do problema. Em conjunto, como um time. HAL, Telefon e HIBros. Tivemos muito trabalho durante os dois outros meses, alguns deslizos e algumas reclamações tanto da HIBros quanto da Telefon. Mas tudo administrável. A solução sempre está por perto. E uma questão de sabermos procurar por ela. Petrúcio havia me dito uma frase, em algum de nossos muitos encontros, que agora fazia mais sentido. Disse ele: "...a relação com o cliente não pode ser nunca do tipo bandido-mocinho. Não pode haver um lado sempre certo e outro sempre errado. Tem que haver honestidade e cumplicidade de ambos os lados. Esta é a chave para um relacionamento duradouro e honesto". Era verdade... A solução para o problema não veio só de negociação, mas principalmente da união de toda a cadeia de valor em que estávamos inseridos com objetivo de manter a saúde do projeto (*e a minha...*). Tinha dado certo, mas espere para ver o que veio em seguida...

O time de Julia também era composto em sua imensa maioria por profissionais oriundos de nossos fornecedores. Mas existia esse rapaz, estagiário na HAL, chamado Adriano Dias. Apesar de ter Alex como seu ídolo máximo, reportava diretamente à Julia no projeto. Seu perfil era de um ótimo executor. Muito jovem, inteligente e ansioso por aprender mais. Nunca se importava em ficar até tarde no trabalho e sempre apresentava sugestões pertinentes. Meu plano inclusive era recomendá-lo para nosso programa de trainees²⁹.

Ele estava conosco desde o início do projeto. Já o tínhamos inclusive apelidado de mascote da equipe. Desenvolvia seu trabalho sempre da melhor forma, excessivamente preocupado em fazer certo da primeira vez. Lá pelo décimo-primeiro mês de projeto, Adriano veio me procurar. Queria falar comigo em particular. Achei estranho, uma vez que ele nunca se dirigiu a mim daquele jeito. Sabia que trocava idéias diariamente com Alex, mas raramente comigo. De qualquer forma, parei o que estava fazendo e o convidei para almoçar. Chegando ao restaurante, apesar de tentar parecer calmo, ele apresentava um certo ar de preocupação. Quase não tomou sua Coca-Cola³⁰ e, praticamente, eu fiz o pedido para nós dois. Sentindo sua ansiedade, puxei o assunto:

²⁹ Designação de mercado aos programas internos de treinamento, no qual o candidato, além de cursos formais, desenvolve um projeto real a ser aplicado e passa por diversos departamentos da empresa, no chamado "*job rotation*". O objetivo é aprender como as várias áreas funcionam e se inter-relacionam dentro da organização como um todo, para ao final poder assumir um cargo executivo.

³⁰ Coca-Cola é marca registrada da Coca-Cola Company.

- Muito bem Adriano. Aqui estamos. Você queria me dizer alguma coisa? Tem algo que o esteja incomodando?

- Sim chefe. Quero dizer, não é que esteja me incomodando. É que... -Vamos lá, pode falar.... E me chame de Flick por favor. "Chefe" envelhece uns 10 anos...

- Sabe o que é chefe, quero dizer, Flick... é que...

- Sim...

- Bem, o senhor conhece o Alex?

- Alex? Alex Biliiani, do nosso time?

- Não. Não esse Alex. O Alexander Costa, da Telefon. Que trabalha para o Sr. Arlindo.

- Alexander da Telefon?

Não me lembrava bem quem era. Até que ele usou uma referência infalível...

- O senhor sabe, o cara de cavalo..., o *"Horse with no name"*³¹....

- Ah sim... O cara de cavalo... Vocês o chamam tanto assim, que acabei esquecendo seu nome real. Na verdade, acho que nunca soube.

Detesto estereótipos ou apelidos agressivos como esse. Mas neste caso eu era obrigado a reconhecer... o indivíduo realmente tinha cara de cavalo... com risco de estar ofendendo até o animal...

- Pois é... Ele me fez uma proposta.

- Uma proposta? Que tipo de proposta?

Ajeitei-me melhor na cadeira...

³¹ Referência à famosa canção escrita por Dewey Bunnell em 1971 e popularizada pelo grupo America.

- Ele disse que vinha me observando, que gostava muito do meu trabalho e que achava que a HAL estava me aproveitando mal, uma vez que ainda sou estagiário.

- Mas você é estagiário porque ainda não se formou. Tenho certeza de que quando se formar, certamente haverá uma vaga para você em nossa empresa. Todos reconhecemos seu valor.

- Eu sei. Mas ele me ofereceu uma vaga hoje... na Telefon. E ganhando o equivalente a quatro vezes o que eu ganho como estagiário. Além de uma série de outros benefícios normais dentro de uma organização grande como a Telefon.

- Sim... Entendo... E você fez questão de me dizer isso porque...

- Bem, na verdade, eu falei com Alex antes. Foi ele que sugeriu que falasse com o senhor, quero dizer, com você. Ele disse que você era o gerente do projeto e, portanto, a primeira pessoa que eu deveria procurar.

Alex... Quem diria... Ele amadureceu...

- Entendo... Você chegou a comentar isso com a Julia também?

- Não chefe. Só com Alex.

- Por quê? A Julia é sua linha direta de reporte. Não seria natural você comentar com ela?

- Seria, chefe. Mas sabe como é... Tenho mais intimidade com Alex...

- Diga-me uma coisa Adriano. Quando você sente que vai precisar chegar mais tarde por alguma razão ao trabalho, para quem você liga para avisar? Julia ou Alex?

- Eu acabo ligando para o Alex, Sr. Flick.
 - Por quê? Você não confia nela?
 - Não é isso... Não sei bem explicar... Acho que ela não vê bem meu trabalho...
 - Se você não confia nela para informar uma coisa tão simples quanto dizer que vai chegar atrasado, como espera que ela confie em você?
 - E verdade Sr. Flick... É verdade...
 - Tudo bem, não tem problema. Vamos ao que interessa agora. Estou entendendo que você ficou seduzido pela proposta da Telefon. Estou correto?
 - Bem chefe, sabe como é... Os tempos estão difíceis... É sempre preferível ter o certo no lugar do incerto. Mas não vou de forma alguma fazer isso se o senhor não deixar ou não achar que é certo. Não vou mesmo.
 - Eu sei, Adriano, eu sei. Mas se você tivesse, por exemplo, a chance de ser efetivado na HAL ou ir para a Telefon, qual das duas opções você preferiria?
- Ele hesitou. Procurei deixá-lo bem à vontade para responder. Depois de algum tempo pensando, ele falou:
- Para ser muito honesto Sr. Flick, acho que o tipo de trabalho que a Telefon desenvolve é mais interessante para minha carreira.
 - Está certo, Adriano. Agradeço muito por você ter vindo falar comigo. Posso pedir-lhe um tempo apenas para analisar a situação e voltar com uma resposta?
 - Claro que sim, chefe. Claro que sim. Quando o senhor acha que pode me dar um retorno?

Era só o que faltava... Estava pressionado de todos os lados e agora também por um estagiário...

-Não muito. Dê-me um dia e amanhã voltamos a conversar. Está bem?

- Obrigado chefe, digo, Flick. Obrigado. Você vai conversar com a Julia também a respeito?

- E claro que vou. Ela é sua gerente. Tem que saber o que está acontecendo.

- Está bem... Está bem... Obrigado.

Mesmo com a delicadeza da situação, ainda era bom ver que existe honestidade em um mundo tão desgastado. O resumo da situação era que eu tinha um funcionário que estava inclinado a sair da empresa devido a uma proposta irrecusável que recebeu. E essa proposta foi feita pelo meu próprio cliente. Além disso, tinha uma gerente que de alguma forma não estava sabendo se comunicar direito com seus subordinados.

Quanto mais eu rezo, mais assombração aparece...

Não adiantava chorar. Tinha que agir. Liguei para a empresa para tentar falar com Pedrosa. Meu chefe estava em reunião e não podia atender. Insisti. Ele me atendeu duas horas depois. Expliquei a situação, mas Edson foi bem direto ao dizer:

-Flick, estamos em pleno congelamento de contratações. Você sabe disso. Entendo seu problema perfeitamente, mas é impossível pensarmos em contratar este rapaz agora. Não agora. Talvez daqui a algum tempo.

- Daqui a algum tempo não adianta. Você me autoriza a falar com nosso diretor?

- Ele está viajando. Posso tentar falar com Clara, mas sinceramente não acho que vá adiantar.

Fizemos uma teleconferência com Clara. Eu e meu chefe. Não me agradava a idéia de perder um profissional tão bom quanto Adriano. Ainda mais no final do projeto. O que ouvi dela me deixou sem esperanças:

- Flick, não dá para sair por aí contratando estagiário desta forma. Entendo que o recurso seja importante para seu projeto, mas neste momento não é possível efetivá-lo. Ele teria que passar por uma concorrência com todos os outros estagiários da organização. De outra forma não seria justo. Você está vendo apenas um projeto. Nós estamos vendo o todo.

Vendo o todo... Que vontade de ir lá e esmurrar o nariz dos dois... Duvido que na HAL existissem tão bons estagiários como Adriano... Meu chefe retrucou:

- Talvez o que você possa fazer, Flick, é conversar com nosso departamento jurídico. Afinal, a Telefon está tentando contratar um recurso que é nosso. Deve existir alguma cláusula no contrato que aborde este ponto ligado à ética do trabalho.

Foi o que fiz. Liguei para o Jurídico. A resposta que tive foi que, de fato existia uma cláusula que tentava evitar este tipo de coisa. Pelo menos enquanto o contrato estava em vigor. Fora disso, eles não podiam garantir nada. Apenas contar com o bom senso ético do cliente.

Voltei para a Telefon. Fui tomar um café com Julia para falar sobre meu diálogo com Adriano. Falamos um bom tempo, não necessariamente só sobre o caso, mas principalmente sobre o que poderia estar inibindo um funcionário de procurá-la diretamente. Procurei não dar um tom inquisitivo na conversa. Se havia um problema, vamos todos aprender com ele. Ela ouviu o feedback, mostrou-se aberta a discutir o caso e não foi defensiva. Uma profissional e tanto. Não esperava nada diferente dela. Nessa altura, quase toda a equipe já sabia o que houvera. Carlos veio conversar comigo em particular. Quis mostrar o valor de Adriano para o projeto e para a empresa. Eu disse que já sabia. Mas achei ótimo que ele viesse falar comigo a respeito. Salles achou um absurdo o cliente querer contratar um dos nossos. Adhémar, de volta ao normal, não se pronunciou.

Levei Julia comigo e fui procurar Arlindo. Conteí o ocorrido sem nenhum clima de exaltação. Apenas fatos. Ele se demonstrou surpreso e indignado. Disse que conversaria imediatamente com Alexander, seu funcionário, a respeito. Eu lhe pedi calma. Disse-lhe que minha intenção não era acusar ninguém e muito menos cobrar explicações. Queria apenas achar uma solução. Tinha agora um funcionário (*mesmo sendo estagiário, é funcionário...*) que desejava sair da HAL e ir para a Telefon. Eu não tinha como oferecer proposta melhor naquele momento. Não queria de forma alguma levar a coisa para uma discussão entre os jurídicos das duas empresas. Sabia que isso levaria um tempo enorme e o único prejudicado seria o próprio Adriano. Como

resolver? Minha opinião sempre foi que mesmo que seguremos alguém por normas e contratos, jamais poderemos prender seu espírito. Se a HAL não estava em condições de contratar Adriano naquele momento, por que não liberá-lo para uma nova oportunidade profissional na Telefon?

A solução, mais uma vez, veio do trabalho em equipe. Eu e Arlindo decidimos que a Telefon contrataria Adriano. Mas só quando acabasse o projeto. Afinal, faltavam menos de três meses e não havia necessidade de pressa. Arlindo ficou visivelmente envergonhado com a situação e pediu a Alexander que se desculpasse publicamente para mim e Julia por sua precipitação na abordagem ao nosso estagiário. Do nosso lado, não havia esquecido de dar uma resposta a Adriano. Mas achei melhor que Julia fizesse isso diretamente. Afinal, ela era sua gerente. Eles conversaram e se acertaram. E o projeto continuou seu fluxo... Nada como um dia de projeto atrás do outro...

Curiosamente, depois de algum tempo, Arlindo me procurou para tomarmos café. Desta vez, ele disse que fazia questão de pagar. Na verdade o que ele queria era confessar que descobriu que quem havia pedido aquela mudança de configuração que gerara todo aquele problema fora um funcionário dele. A HIBros, no início do projeto, não teve o discernimento de saber quem estava pedindo a mudança e simplesmente a fez. Além disso, disse que foi até bom seu time participar da reconfiguração dos equipamentos. Acabaram aprendendo mais sobre o projeto. Depois do

confessionário, conversamos longamente sobre todos os problemas que tínhamos tido até agora. Acabamos em um bar, tomando cerveja e falando sobre como tinha sido a carreira de cada um até então. Discutimos, rimos e também aproveitamos para amaldiçoar todas as impressoras do planeta. Chegamos à conclusão de que pode se mudar de empresa, mas os problemas são os mesmos...

20. Nem Tudo São Flores

Quando a única ferramenta de que você dispõe é um martelo, todos os problemas começam a parecer pregos.

ABRAHAM MASLOW

Quase chegando ao final do projeto minha maior preocupação eram os custos. Tudo indicava que cumpriríamos o prazo, até com uma ligeira margem favorável de uma semana. Mas financeiramente o projeto não ia bem. Conforme minha previsão de meses anteriores, o projeto iria gastar cerca de 15% mais do que o planejado. O que significava, em última análise, que teríamos prejuízo. E claro que mensalmente eu passava o status financeiro por e-mail para o comitê. Aliás, a cada reunião eu sempre abordava este ponto através da técnica de Análise de Valor Agregado, conforme demonstrei para vocês anteriormente. Mas sempre também reinava a esperança de uma recuperação qualquer, por mais que eu

disse que não via solução. Executivos parecem acreditar em contos de fadas... Na vida real, projetos se parecem mais com a história do Shrek. Aliás, depois de algum tempo de convivência, percebi que meu chefe lembra demais o personagem principal do filme, com aquele barrigão. Clara Nico podia muito bem ser a Princesa Fiona e Panfilho... bem, o personagem da história que sobrou... Acho que eles me consideravam um pessimista o tempo todo. Mas não fui. Tentei ser realista o máximo que pude. Em nossa última reunião de comitê antes do fim do projeto, mostrei novamente o quadro final. Evidentemente que eles não gostaram. Daí para frente não dá para descrever como foi o encontro para apresentação dos números finais do projeto...

Não vou entrar nos detalhes do massacre, digo, da reunião... Seria muito desinteressante. Mas se vocês já leram algum livro de Stephen King, fazem idéia do cenário. Imaginem: uma cidade pequena, um dia de chuva, uma empresa, poucos funcionários, final da tarde, uma escada em espiral que leva a uma sala de reunião...

A escada na verdade não existia. Usei o elevador. Mas achei que ficaria melhor para compor o cenário...

A vítima começa a subir as escadas bem devagar... Uma música suave porém contundente já pode ser ouvida. As luzes se apagam... Ele olha para cima como que pressentindo o pior... Um trovão pode ser ouvido ao longe... Ele continua... A música cresce, as luzes voltam a acender... vem o impacto! As

punhaladas o alcançam de todos os lados. Os carrascos podem não saber por que estão batendo, mas a vítima sabe por que está apanhando... Todos usavam máscaras e ele não podia ver seus rostos. Mas sabia quem eram... seus chefes... Gritos podem ser ouvidos a andares de distância. Quando seus algozes finalmente se satisfazem, eis que sai a vítima... Suas roupas estão rasgadas e amarrotadas.... Ele se arrasta pelos corredores até sua pequena baia e escreve, com seu próprio sangue, a ata de reunião... *The End*.

Até hoje ainda guardo as cicatrizes. Foi uma noite e tanto... Panfilho naquele momento até que foi útil. Sempre minimizava, dizendo que ganharíamos dinheiro na próxima vez, que este tinha sido um projeto mais estratégico, que fortalecemos nossa relação com o cliente e outras frases do gênero. O fato é que saí da reunião arrasado. Queria comentar com eles sobre a festa de encerramento que estávamos planejando junto à Telefon, mas foi impossível. Só tive forças para fechar minha baia e ir para casa. Foi quando meu chefe, que achei que já tivesse ido embora, chamou-me para uma conversa. Eram 22:13h...

- Está cansado, Flick?

Cansado? Estava completamente morto! Será que ele não percebeu?

- Claro que não chefe, você precisa de mim?

- É que preciso conversar com você um assunto sério. Você teria 10 minutos antes de ir para casa?

Assunto sério? Quer dizer que o que conversamos até agora não foi sério?

- Claro que sim, chefe. Vamos para sua sala?

- Não. Podemos ficar aqui em sua baía mesmo. Já não há quase mais ninguém na empresa a esta hora.

- Você está me preocupando, chefe... Aconteceu alguma coisa? Quero dizer, alguma coisa mais do que o estouro do orçamento do projeto?

- Não, Flick. Fique tranqüilo. Na verdade, você tem feito um excelente trabalho neste projeto e estou muito orgulhoso de você. O problema é outro.

Outro problema? Não agüento mais... A essa altura eu já me sentia mais como um quadro de Pablo Picasso no período cubista....

- Então diga, por favor.

- O problema é com o Carlos.

- Carlos? Carlos Souza? Da minha equipe?

- Ele mesmo.

- Tem sido um apoio e tanto. Na verdade sua experiência me ajudou muito mais do que posso descrever. Meu plano é até redigir um e-mail ao final do projeto para o chefe de seu departamento agradecendo e...

- O problema é exatamente esse Flick. Não existe mais departamento.

- Como assim não existe mais?

- Eu não lhe contei antes e você também tem passado mais tempo na Telefon do que aqui, mas o departamento de Carlos foi extinto.

- Como assim extinto?

- Realocamos suas funções e redistribuímos alguns funcionários para outros setores. O departamento não se justificava mais dentro do processo de reengenharia que

implantamos na empresa. O mercado como um todo está cortando os custos. A HAL também teve que se adequar.

- E o Carlos? Para onde foi realocado?

- Ele não foi, Flick.

- Como assim não foi? O Carlos é um de nossos melhores e mais antigos funcionários. Certamente ele pode ser útil em outros departamentos e...

- Ele vai ser demitido, Flick.

- Demitido? Mas chefe, ele tem sido de inestimável valor no projeto. Deve haver alguma outra solução. Afinal, ele tem muitos anos de HAL e...

- Tudo isso já foi pensado, Flick. Ele simplesmente não se encaixa na nova organização.

- Não se encaixa? Você deve estar brincando. O cara é fora de série! Respeitado por todos os colegas, conhece todo mundo aqui dentro.

- Eu sei, Flick. Ele entrou até mesmo antes de mim na HAL. Tudo isso foi analisado e levado em consideração. A verdade é que até pelo tempo que tem de casa, ele será convidado a sair.

- Convidado a sair? Como assim convidado a sair? Ninguém convida ninguém a sair. E no mínimo falta de educação!

- Eleja tem muito tempo de casa, Flick. A empresa acha que já está na hora de se aposentar. Estamos passando por um processo grande de renovação e o Carlos não fará parte da reestruturação.

- Mas chefe, esqueça a lógica por um minuto. Não é possível que seja só isso que importe. O Carlos é um excelente funcionário. Passa segurança para os mais jovens que estão trabalhando com ele. No meu caso, nem sei se conseguiria ter

chegado até este período final do projeto sem sua força. Ele me ajudou não somente uma, duas, mas várias vezes. Não é possível que não enxergue isso.

- Flick, escute aqui, a idéia não me agrada nem um pouco também. Aliás, conheço o Carlos há mais tempo do que você. Sei que sua contribuição tem sido fabulosa. Mas são as regras da empresa. Nem sempre concordamos com elas. Estamos todos em um mesmo barco. Temos que saber lidar com momentos como estes também.

-Não consigo entender... Eleja sabe disso? Alguém falou com ele?

- Este é outro ponto, Flick. Como o departamento como um todo será desintegrado, o chefe dele acabou pedindo demissão também e já está fora.

- E quem vai contar para ele então?

- A diretoria pediu que eu fizesse isso, Flick.

Fez-se uma pausa involuntária neste momento. Tanto eu quanto ele ficamos apenas olhando um para o outro.

- Mas você não é o chefe direto dele. Nunca foi. Por que lhe pediram para fazer isso?

- Porque o único chefe que ele tem agora, Flick, é você. E mesmo assim, apenas durante o tempo que durar o projeto. Após o projeto ele estará fora. Como eu sou seu chefe direto, me pediram para fazê-lo.

- Quando você vai contar para ele?

-Não sei, Flick. É por isso que queria conversar com você. Queria que você fosse o primeiro a saber. Além disso, queria ouvir sua opinião sobre quando devemos falar com ele.

- Chefe... Posso ser 100% honesto com você?

- Claro que sim, Flick. Deve.

- Eu acho que eu deveria falar com ele.

- Você?

- Sim. É a coisa mais honesta a fazer. Tenho vivido com este profissional durante todos os dias deste último ano. Posso dizer tranquilamente que se trata de uma das melhores pessoas com quem já trabalhei. Não concordo com o que está sendo feito nem da forma que está sendo feito. Simplesmente não acho que esteja certo. Mas ele é do meu time e eu, como seu gerente, gostaria de dar a notícia.

- Tem certeza, Flick?

- Tenho.

- Ok, Flick. Que assim seja. Sei que esta será sua primeira experiência demitindo alguém. Deixe-me preveni-lo. Não será fácil. Estamos planejando um pacote de benefícios muito bem feito para o Carlos em função do seu tempo de empresa, mas mesmo assim não será fácil na hora que você for conversar com ele.

- Eu sei, chefe. Eu sei.

- Mesmo assim, tem certeza de que quer fazer isso?

Estamos sempre sendo testados nessa vida... Na empresa não é diferente... Quando é que vou parar de ser testado? Quando é que eu passo definitivamente nestes testes todos?

- Tenho sim, chefe. E obrigado por confiar em mim.

- Boa sorte, Flick.

Gastamos mais alguns minutos para que me explicasse o "maravilhoso plano de benefícios" que o Carlos teria ao ter sua aposentadoria forçada e depois nos despedimos. Fechei minha baia lentamente e fui em direção ao estacionamento.

Não estava lembrando onde parara meu carro. Por sorte, havia poucos carros estacionados. Entrei, fechei a porta do carro, liguei e desliguei o rádio e fiquei por uns 15 minutos pensando.

Demitir o Carlos... Aquele que mais me ajudou durante todo o projeto... Não vou conseguir... Isso soa mais como traição para mim...

Fui para casa arrasado. Amaldiçoando pela primeira vez na vida a empresa em que tanto gosto de trabalhar. Só me lembrava da conversa que tive com Petrúcio há muito tempo quando ele me explicava o que é ser gerente. Ele havia me prevenido que existia uma hora em que o gerente era "batizado", o momento da primeira demissão que teria que fazer.

Mas logo o Carlos?

Se fosse alguém que eu não gostasse ou que achasse que deveria ser demitido... Mas não poderia ser tão fácil assim...

Naquele dia não dormi direito. Minha mulher estranhou a forma como cheguei em casa. Acho que já tinha demonstrado cansaço, culpa, desorientação e desânimo antes. Mas nunca tudo ao mesmo tempo. Levantei diversas vezes durante a noite. Liguei a televisão, tentei ler um livro. Nada adiantava. Só o que vinha à minha cabeça era o rosto de Carlos e tudo que ele havia feito por mim no trabalho. Acabei dormindo por volta das 5:30h. Acordei às 6h. Tomei um banho, dei um beijo em minha filha, outro em minha mulher e fui à luta.

Desta vez, por alguma razão, preferi não envolver Petrúcio. Achei que tinha que lidar com a situação à minha maneira. Eu sabia que aquela decisão não tinha sido do meu chefe. Sabia que ele também devia estar sofrendo com isso. Mas cabia a mim dar a notícia. Eu era a HAL naquele momento. Droga, eu sempre fui eu! E já era difícil de me aturar. Agora tenho que fingir que sou a empresa e argumentar uma idéia em que nem eu mesmo acredito.

Será que isso é ser gerente?

Era sexta-feira da antepenúltima semana de projeto. Todos só falavam em comemoração. O próprio cliente estava festivo, dado que iríamos entregar o último produto do projeto a tempo e a inauguração da nova rede estava garantida. Só eu que parecia não estar no clima. Chamei Carlos para uma conversa fora da ambiente de trabalho. Não achei que um restaurante seria apropriado e sugeri que sentássemos em um banco na praça ao lado da Telefon. Fazia sol. Descobri que para este tipo de coisa não existe o lugar ideal, o clima ideal ou até mesmo o dia ou a hora ideal. Sempre achei que existiam, mas não existem. Carlos deve ter estranhado o meu jeito e começou puxando conversa:

- E aí, chefe? Algum problema?

- Pois é Carlos. Chamei você aqui porque queria lhe contar uma coisa. Você acabaria sendo chamado na HAL para falar sobre esse assunto, mas achei melhor que você soubesse primeiro diretamente por mim.

- Como tem sido desde o início do projeto, chefe. Obrigado por fazer isso. O que aconteceu?

Suspirei fundo e falei o que tinha que falar:

- Carlos, você será convidado a sair da empresa.
- Convidado a sair? Mas por quê? Como assim, chefe?
- A HAL está se reestruturando e todo o seu departamento foi extinto. Até seu chefe direto, Wagner Carneiro, pediu demissão há poucos dias. Em outras palavras, a organização como um todo está revendo uma série de processos e funções. A sua, infelizmente, não será reaproveitada.
- Mas, chefe, por que eu? Foi alguma coisa que fiz de errado no projeto?
- Não, Carlos. Longe disso. Muito pelo contrário. Sua ajuda tem sido inestimável. Fiz questão de deixar isso bem claro na reunião que tive com o comitê ontem e quero dizer que estou sentindo muito isso que está acontecendo.
- Mas, chefe, isso é algo irreversível? Quero dizer, existe alguma outra possibilidade de negociação?
- Infelizmente não, Carlos. Mas a empresa está planejando um pacote muito bom de benefícios para você. Cada ano seu na HAL estará coberto financeiramente e você ainda terá auxílio para recolocação no mercado, caso seja do seu interesse.
- Recolocação no mercado, chefe? Com a minha idade? Só se for para trabalhar como consultor em uma clínica geriátrica.
- Carlos, não sei se cheguei a expressar ao longo deste tempo de projeto o quanto você foi importante para mim e para todos da equipe. Você é uma referência para todos nós e assim continuará sendo.
- Obrigado, chefe. Não só por suas palavras, mas também por ter vindo falar comigo. De certa forma acho que já imaginava que alguma coisa deste tipo poderia acontecer em breve. Afinal, já estou naquela idade em que "falta menos do que já

passou". Eu também aprendi muito com você, chefe. Principalmente, em como ter paciência e como lidar com as pessoas. Você é um dos melhores chefes que já tive, Flick, e agradeço muito a você pela oportunidade.

Incrível... Além de tudo ele era humilde... Encontrou tempo de me elogiar, manter o bom humor e ainda agradecer. Não sei se eu conseguiria encarar da mesma forma. Estava ali na minha frente um profissional e um ser humano que eu jamais iria esquecer e que iria respeitar pelo resto da minha vida...

21. A Importância de Terminar Bem

O sucesso não é definitivo e o fracasso não é o fim de tudo.

WINSTON CHURCHILL

É inegável que no período que se passou após minha conversa com Carlos, a energia do projeto como um todo deu uma certa retraída. Desnecessário dizer que todos na equipe acabaram sabendo do ocorrido quase que simultaneamente, mesmo antes do anúncio oficial da empresa.

Quer que alguma coisa seja divulgada? Torne-a confidencial...

Apesar disso, o time demonstrou bastante maturidade. Todos, sem exceção, deram muito apoio ao Carlos.

Mas com a proximidade do fim, novas situações começavam a surgir. Apesar dos pesares, era tempo de comemoração. É difícil fingir alegria quando se está triste. Mas, cedo ou tarde, eu tinha que me acostumar com a idéia de que era o gerente de um time e não apenas de uma pessoa. A alegria naquele momento era algo que todos exigiam de mim. Quase como que uma obrigação, em função de todas as dificuldades que havíamos passado. E quantas não foram... Já começava até a sentir uma certa saudade da equipe que iria se desfazer e também do próprio ambiente do projeto. Sempre fui assim... Começo alguma coisa e foco todos meus esforços para realizá-la. Luto, reclamo, mas quando vai chegando próximo do fim, começo a sofrer pela falta que acho que vou sentir do que estava desenvolvendo. Sabia que mesmo tendo um novo desafio, as lembranças daquele grande projeto estariam para sempre na minha cabeça. Minha equipe, por exemplo, já pensava no que faria a seguir, qual seria o próximo projeto de cada um e como estaria seu departamento original na HAL. Uma empresa de consultoria trabalha desta forma. Alocamos uma equipe para atingimento de um determinado objetivo. Quando este objetivo é atingido, a equipe é desfeita. Aquele time, que depois de 14 meses já começava a sentir como uma espécie de família, iria recomeçar tudo de novo, em outro lugar, cada qual com um novo desafio profissional. Todos passamos por conflitos durante o projeto, mas lidamos com as mais diversas situações conturbadas juntos, nos acomodando uns com outros. Vencemos através de nossas diferenças, nossas virtudes e também defeitos. Até mesmo

Adhemarzinho a esta altura já estava totalmente engajado. Começava a surgir entre nós um clima saudoso...

Por outro lado, o fim do projeto estava próximo. O objetivo pelo qual lutamos durante mais de um ano, com garra, planejamento e até usando a famigerada metodologia que eu tanto temia. Nesta época também é normal que o projeto sofra uma carga maior de documentação. É claro que estivemos documentando ao longo de todo o seu desenvolvimento e usando quase todo o tipo de mídia. Publicávamos tudo (*ou quase tudo...*) no *web site* do cliente. Mas nesta fase final, toda a documentação gerada tem que ser revisada, além da criação de novos desenhos e guias de utilização. Também não podemos descuidar de guardar tudo que aprendemos com o projeto. É o que o GGP chama de armazenamento de lições aprendidas. Aprender com os acertos e também com os erros cometidos. O manual dizia que deveríamos alimentar um banco de dados que ele chamava de base de conhecimento. Basicamente, deveríamos tentar relatar o máximo possível como o projeto se desenrolou, tanto do ponto de vista técnico quanto gerencial. Deixar facilmente acessáveis os documentos, atas, cronogramas e planos. Salles era a pessoa mais indicada e começou a trabalhar nisso já desde o décimo-segundo mês de projeto. Era boa a sensação de que estávamos de alguma forma contribuindo para o desenvolvimento de futuros projetos na empresa.

Infelizmente, a gerência de conhecimento na HAL ainda estava começando. Na verdade tínhamos até uma pessoa para tomar conta disso. Seu nome era Judith Rosa e seu cargo era de Gerente do Conhecimento. Ela era recém-contratada, ainda tinha pouco tempo de casa, mas já havia trabalhado com este tipo de coisa em outros lugares. Aliás, foi por isso que a contrataram... Desde que soube que Judith estava trabalhando na HAL, imaginei como deveria ser difícil explicar para as outras pessoas o que ela fazia. Como será que ela chegava em casa e falava para seus filhos?

"Queridos, mamãe gerencia conhecimento..."

Aposto que o marido deve pensar que ela faz alguma coisa do tipo "fiscal da natureza"... Esta sim deve ter mais trabalho para explicar sua profissão para a família do que eu... De certa forma a contratação de Judith me confortava nesse sentido...

Brincadeiras e observações à parte, o fato é que a HAL estava começando a se preocupar com o conhecimento que era gerado dentro da própria empresa. Judith trabalhava não só no armazenamento, como também na coleta, manutenção e disseminação de informação. Sua ligação com nosso projeto era através de Salles, que a alimentava com tudo que vinha sendo realizado, dentro de um determinado padrão estipulado por ela. As pessoas mudam, os tempos mudam, mas é importante guardar a memória da organização. Isso sim constitui um verdadeiro patrimônio.

Como nem tudo é perfeito, tivemos algum tipo de confusão também no final. Nossos fornecedores nos cobravam seus

respectivos aceites. Ou seja, queriam que confirmássemos oficialmente que a parte do projeto que lhes cabia já havia acabado. De fato, já havia. Foi por isso que podia lhes dar o aceite final e pagar o que faltava de sua parte. Julia não gostou. Achou que me precipitei. Em sua opinião, eu deveria ter esperado receber o aceite final do cliente antes de dar o aceite para os nossos fornecedores. Eu entendi seu ponto de vista e ela estava certa, mas achei que poderia correr o risco. Afinal eu tinha certeza de que Arlindo nos daria o aceite final. Não tinha por que não dar, já que tínhamos feito tudo como prometido.

Eis que quando achamos que não vamos cometer mais nenhum erro e nada mais pode sair errado, algum fato novo acontece e nos faz enxergar a realidade...

Eu tinha acabado de entregar para Arlindo o último documento de aceite relativo à última fase. Tudo que ele precisava fazer era testar a rede no que chamamos de teste final de integração. Depois disso ele assinaria o termo de aceite e iríamos todos para casa felizes como uma criança em parque de diversões...

O teste aconteceu. Tudo funcionou bem graças a Deus. Foi quando me senti à vontade para me dirigir à sala de Arlindo e cobrar a assinatura do termo de aceite. Porém, para minha surpresa, nossa conversa se desenrolou mais ou menos da seguinte forma:

- Bem, parece que finalmente acabamos... Sabe de uma coisa Arlindo, vou até sentir falta, sabia? Acho que nossas equipes trabalharam muito bem juntas e...

- Um momento, Flick. O projeto ainda não acabou.

- Ainda não acabou? O que você quer dizer com isso? Eu estava para lhe perguntar sobre a assinatura do aceite final do projeto...

- Não posso assinar este papel, Flick. Ainda temos pendências.

- Que tipo de pendências? Entregamos tudo conforme o cronograma. A sua própria equipe realizou os testes de integração conosco.

- Eu sei, Flick, mas estamos ainda com pendências de ordem operacional. Algumas das máquinas que foram entregues ainda não têm manual disponível e nem todo o nosso pessoal está treinado em sua operação.

- Operação? Mais isso não faz parte do escopo de nosso projeto. A equipe precisa ser desmobilizada. Não temos mais como ficar aqui.

- Não quero de forma alguma prejudicar você e sua equipe, Flick. Apenas não posso lhe dar este aceite. É uma coisa pontual. Precisamos de mais algum tempo junto ao seu time, só isso.

- Arlindo, eu não posso manter a equipe aqui. Nosso projeto acabou. Os testes foram um sucesso, você sabe disso.

- Sim, eu sei, mas o fato é que não estamos seguros. Eu preciso da sua ajuda, Flick, por favor.

Estava gerado o impasse. Eu sabia que se levássemos a discussão para o comitê, desta vez seria muito difícil provar

que estávamos errados. Tudo que prometemos entregar estava completamente feito e os testes provaram isso. Eu queria ajudar Arlindo, mas também não queria prejudicar ainda mais o orçamento do meu projeto. Precisava pensar. Acabei indo para o meu melhor "lugar de pensar" do mundo: uma livraria. Tinha uma perto da minha casa, que não era dessas *megastores* mais novas, mas era toda cheia de charme, estilo Notting Hill. Além disso, possuía um dos melhores cafés da cidade. Você podia sentar, olhar os livros sem nenhum vendedor impertinente perguntar se você está precisando de alguma coisa e ainda saborear seu café. O que pode ser melhor do que isso? O que estava na verdade acontecendo e que demorei uns dois cafés para entender, era que Arlindo estava inseguro em ficar sem nossa equipe por lá. Estávamos entregando uma nova rede que a partir daquele momento ele teria que operar sozinho com sua equipe. Era como cortar o cordão umbilical entre a HAL e a Telefon. Como confortá-lo e ao mesmo tempo transformar isso em algo positivo para o projeto? Desta vez fiquei feliz por eu mesmo encontrar, sozinho, a solução. Negocieei com Arlindo o aceite final e mais uma pequena parcela em renda adicional para o projeto, em troca de um período a mais que chamamos de "Operação Assistida". Mantive parte do time por mais três meses, incluindo um fornecedor para auxiliar a equipe de Arlindo na operação da nova rede. É claro que tive que negociar em todas as direções para conseguir isso: minha equipe, a HIBros, o comitê executivo e a próprio Arlindo. No final, conseguimos um pequeno aumento no valor do contrato que acabou por

minimizar o prejuízo do projeto e ainda deixamos o cliente satisfeito por ter mais uma vez suas necessidades atendidas. Eu negociando... Quem diria... Vivendo e aprendendo...

Terminamos o projeto com algumas baixas, é verdade. Mas com muito, muito aprendizado e novos amigos. A boa notícia derradeira foi que Carlos já tinha recebido proposta de emprego antes mesmo de se desligar oficialmente da HAL. Um antigo amigo, também ex-funcionário, tinha sua própria empresa de manutenção e chamou Carlos para trabalhar com ele. Todos ficamos muito felizes com isso. Julia, Alex, Salles e Adhémar voltaram a seus departamentos. Destes todos acho que só Alex é que já tinha outro projeto antes mesmo de voltar a esquentar sua baia.

Fizemos o que se pode chamar de uma mini-festa de encerramento entre HAL e Telefon. Quase todo o corpo executivo da Telefon esteve presente. Da HAL, apenas Panfilho compareceu.

Fantástico... Ele não esteve presente nos momentos que mais precisei, mas na festa, lá estava ele. Inclusive recebendo as honras...

Não faz mal. O mais importante era o que tínhamos conquistado juntos. Tanto é que seguindo a recomendação de Petrúcio, escrita a lápis no GGP, fiz questão de mandar imprimir alguns certificados que tanto eu quanto Arlindo assinamos, atestando a participação de cada membro da equipe no projeto. Isso incluía todas as equipes: HAL, Telefon e nossos fornecedores. Cada certificado tinha dizeres que

agradeciam a participação do profissional, um selo do projeto e duas assinaturas, minha e de Arlindo. Algo simbólico, mas que transformamos em uma espécie de diploma, que com certeza ajudaria a manter vivas na memória de todos as experiências pelas quais passamos juntos durante o tempo que durou o projeto. A equipe toda festejava, todos estavam felizes (*e aliviados...*). Principalmente Panfilho, que acabou saindo cedo de nossa comemoração para pegar seu cachorro em uma clínica de tratamento. Quando soube do ocorrido, fiquei curioso para saber o que houve, já que sigo rigorosamente a cartilha daquele grupo de pessoas que adora cachorros e detesta gatos. Perguntei o que tinha acontecido ao pobre animal. A resposta que obtive foi:

- Nada sério, Flick. Apenas o deixei na clínica por uns dias para algumas sessões de relaxamento, hidroterapia e acupuntura. Meu cachorro anda dando sinais de *stress*.

Sem comentários.... Não tenho ficha na polícia e quis continuar assim... Depois, só o fato de ser o animal de estimação de Panfilho já justifica qualquer tratamento...

22. Por Trás de Todo Grande Gerente...

Mas isso tudo não adianta nada, se nessa selva obscura e desvairada, não se souber achar a bem-amada... para viver um grande amor.

VINÍCIUS DE MORAES

Depois de tanto tempo chegando em casa sempre depois das oito da noite, era boa a sensação de finalmente voltar a chegar em um horário decente. Estava com uma espécie de culpa por estar trabalhando daquele jeito e sabia que tanto Tânia quanto Caroline sentiam minha falta. De alguma forma, achava que deveria recompensá-las. Era uma quarta-feira chuvosa e eu voltei a me sentir como na época em que era analista de sistemas... Não é tão simples quanto parece sair no horário... Todos olham para você como se estivesse fazendo algo errado. A jornada de trabalho na HAL vai das 8:30 as 17:30h. Se você começa a arrumar suas coisas às 17h, tem sempre um engraçadinho que fala: - Saindo cedo hein, Flick?! O que houve, está desmotivado? Saindo cedo... Como assim, saindo cedo? Estou saindo no fim do expediente, que é o correto!

É incrível como no mundo louco em que vivemos e dependendo da cultura da empresa em que trabalhamos, este tipo de coisa acontece. Adoro trabalhar na HAL, mas não posso negar que este fenômeno aqui é quase um vício. Se você sai cedo de casa (*muitas vezes até para tentar driblar o trânsito*), chega cedo no escritório e tenta sair também no horário, passa a ser mal visto pelos colegas. Funciona mais ou menos como se você tivesse fundado uma creche em sociedade com Michael Jackson... E como se o certo fosse ficar até mais tarde, de preferência cheio de papéis em cima da mesa, telefone tocando e e-mails para serem respondidos. Isso significa que você está atolado. Estar atolado, em tese, significa que você trabalha muito. E se trabalhar muito, então não é dispensável... Que lógica burra!!!

Na verdade, deveria ser justamente ao contrário. Se você chegou no horário e cumpriu com tudo que deveria, sabendo priorizar as urgências e as coisas importantes na hora certa, você tem todo o direito de também sair no horário determinado. Até porque você não vive só de trabalho. Não nego a importância que o trabalho tem na vida de uma pessoa saudável e normal. Mas definitivamente isso não é tudo! Temos nosso corpo, família, amigos e mais uma infinidade de coisas agradáveis que deveríamos também aproveitar. Se não for assim, trabalhar para quê? Acho que de alguma forma, em algum espaço de tempo, minha geração herdou um modelo social de idolatria ao trabalho. De fato, trabalhar é bom. Aliás, é muito bom... Ainda mais quando se faz o que gosta. Mas não pode ser tudo na vida do indivíduo!

Certa vez, li em uma dessas revistas de negócios uma entrevista de um pensador e também filósofo, cujo nome não me recordo agora, mas que me chamou atenção. Ele abordava exatamente este tema. Não sei precisamente quais foram as suas palavras. Mas lembro que o ponto mais interessante que ele defendia era que o *stress* não necessariamente advinha de trabalhar muito ou pouco, mas sim de não se ter prazer com o que se faz. De acordo com ele, o estímulo é fundamental em tudo na vida. Desde comer, fazer exercícios ou até mesmo dormir. Acho interessantíssima essa abordagem. Apenas se fosse eu o entrevistado, acrescentaria que, além do prazer, é importante também a dosagem. É possível ter prazer trabalhando muito. É possível também ter prazer fazendo absolutamente nada. Mas tudo cansa. A mente, o corpo, o

espírito e o coração acusam este cansaço. São eles os melhores medidores que podemos ter de o quão desbalanceados estamos. Chegam até a mandar avisos, que às vezes ouvimos, às vezes ignoramos...

Tanto é assim que, procurando me restabelecer do ponto de vista familiar, procurei agradar aquelas que são, sem dúvida, a razão da minha existência na Terra. Comecei pela minha filha. Decidi que iria pegá-la na escola. Normalmente quem faria isso seria minha sogra. Mas fazia tanto tempo que não ia, que acabei fazendo questão de fazê-lo. Liguei para minha querida sogra para comunicar-lhe. Como sempre, ela atendeu ao telefone da sua forma habitual:

- Quer falar com quem?

- Boa tarde, Dona Esperança. Aqui é o Léo. Tudo bem com a senhora?

- Leonardo? Ligando a essa hora? O que você quer?

- É muito bom falar com a senhora também Dona Esperança... Estou telefonando para dizer que a senhora não precisa se preocupar em pegar Caroline hoje. Eu mesmo farei isso, está bem?

- Você vai pegar sua filha? O que aconteceu? Está doente? Foi despedido?

- Não, Dona Esperança. É que estou saindo mais cedo do trabalho e...

- Está bem, está bem... Então posso ficar tranqüila que você a pega, né?

- Sim.

- Não vai esquecer não, né?!

- É claro que não Dona Esperança. Fique tranqüila. Muito obrigado.

- Ok... Tchau.

- Adeus.

Esquecer... Essa era a minha sogra... Também, o que esperar de uma sogra que se chama Esperança, "a última que morre"... Enfim, até que eu me dava bem com ela. Não era assim exatamente um *"love story"*, mas nos respeitávamos. Eu até gostava da comida dela... Provava antes para ver se tinha veneno, mas acabava comendo...

Cheguei no colégio de Caroline 15 minutos mais cedo do que o horário da saída. Esperei vendo outros pais e outras mães também na expectativa da saída de seus filhos. Imaginei qual seria a profissão de cada um deles e também os invejei, pensando quão felizardos eram os que podiam estar todos os dias ali fazendo aquilo. A saída de uma criança da escola é sempre um momento extraordinário. Avistei Caroline ao longe, já que era a mais alta da fila de crianças. Sua mochila era ainda maior do que ela e toda pintada de rosa. Seus olhos azuis assim que me viram ficaram ainda mais brilhantes. Abriu um sorriso de criança como nós, adultos, jamais conseguiremos novamente... Veio correndo em minha direção e me abraçou. Não era preciso dizer nada. Meu dia estava ganho. Todas as suas coleguinhas saíram mais ou menos na mesma hora. Ela me deixou com a mochila e foi brincar um pouco. Ao mesmo tempo em que ela ficou surpresa e feliz ao me ver, já começava a se desprender, respeitando o código de vida das pré-adolescentes. Mulheres

amadurecem depressa... Vou ter que me acostumar com isso... Não vai ser fácil... Tânia sempre me alertou:

- Nós criamos os filhos para a vida... Não para nós mesmos... Sempre que ela precisar de mim e de você, estaremos lá. Mas cedo ou tarde, ela será independente. Assim é a vida...

Como sempre, minha mulher tinha razão. Minha filha estava crescendo. Jamais vou deixar de ser seu pai ou de amá-la, mas ela tem todo o direito de ser ela mesma. Enfim, levei-a para casa. Fomos cantando no carro. Ela tomou banho e depois brincamos até não poder mais. Tânia chegou mais tarde porque tinha ido fazer compras:

- Muito bem... Seu pai foi buscá-la hoje... Gostou, né?

- Sim, mamãe.

- Fizeram o dever de casa?

- Não, mamãe.

- Não me diga... Ficaram brincando, não foi, Leonardo Flick? Acabei tendo que confessar:

- Foi mais ou menos isso, querida... Digamos que estudamos de maneira alternativa...

- Muito bem. Então está na hora agora de estudar da maneira convencional... Vamos lá...

- Mas, meu amor, será que ela não poderia estudar amanhã já que...

- É melhor agora. Amanhã ela tem nataçao e não vai ter tempo.

Não sei já havia mencionado, mas a última palavra lá em casa é sempre minha. Desta vez não seria diferente:

- Sim, querida...

Minha filha foi estudar, Tânia foi arrumar a casa e eu... fui preparar o que esperava ser minha redenção... A palavra redenção talvez seja um pouco forte, já que não tinha feito nada de errado. Mas em meu íntimo sabia que, apesar de não cobrar explicitamente, Tânia não esperava que eu passasse tanto tempo fora.

Coloquei um Chambertin 99 para gelar ligeiramente. Não conhecia a marca, mas pelo preço tinha que ser bom. Lá pelas dez e meia da noite, já com nossa filha dormindo, esperei minha mulher sair da sala para tomar banho e preparei o ambiente. Primeiro, coloquei um DVD que até então era infalível em reconciliações e que minha mulher simplesmente adorava. Um show de música francesa com uma performance memorável de seu mais brilhante representante. Abri a garrafa de vinho com certa dificuldade (*para um garçom é tão fácil...*) e enchi duas taças até a metade. Quando ela voltou para a sala, a primeira música já estava tocando. Seus cabelos negros estavam soltos por cima dos ombros, escondendo algumas daquelas pintinhas que lhe são tão características e que tanto gosto.

La Bohème....

Apaguei as luzes e a recebi com duas taças de vinho na mão. A única luminosidade vinha da própria televisão. Seu rosto de surpresa foi proporcional ao de minha filha quando a peguei no colégio. Apenas o sorriso é que cedeu lugar à argumentação. Ele pegou uma das taças e falou:

- Léo, por que isso tudo?

- Por quê? Porque merecemos. Porque faz tempo que não chego cedo. Porque é gostoso. Posso dar outras mil razões.

- Ora, Léo, não precisava... Você não fez nada de errado. Só tem trabalhado muito.

Yesterday when I was young...

- Eu sei. Acho que nunca trabalhei tanto em minha vida. Com certeza não com tantas preocupações. Mas acho que descuidei um pouco do tempo que passo aqui em casa, com vocês. E agradeço por sua compreensão.

- Você apenas está aproveitando um momento importante em sua vida profissional. Só isso...

- Quer dizer que não tem sentido minha falta?

- Você sabe que sim, Léo. Mas não o culpo por isso.

Que c'est triste Venise...

- Eu sei. Isso me faz sentir ainda pior.

- Ainda pior? Quer dizer que você preferiria que eu reclamasse?

- Não sei. Pelo menos eu sentiria mais que...

- Está certo. Então é assim que será. No seu próximo projeto vou ficar falando o tempo todo e colocando mais uma preocupação na sua cabeça, está bem assim?

Ela começou a ficar nervosa. Fui obrigado a me calar. Nos sentamos e tomei um pouco de vinho. Olhei para todas as direções até voltar a olhar diretamente em seus olhos.

-Sou um idiota. Desculpe-me. A promoção foi algo maravilhoso para mim. Mas o fato é que ainda não consegui

balancear isso com minha vida, ou melhor, com nossa vida pessoal. Isso tem me angustiado e...

- Sente-se culpado.

She...

Ela pegou minha mão. Meu plano era reconfortar, mas estava sendo reconfortado. Essa era a minha mulher...

- Obrigado por você ser assim. É difícil para mim, explicar mas...

- Léó, você não tem que explicar nada. Isso é apenas mais uma fase da vida, das muitas que passamos e ainda passaremos juntos. Vou estar sempre ao seu lado, tenha certeza disso. Assim como espero que você esteja ao meu lado também quando for preciso. E por isso que nos casamos. Por isso e porque te amo.

O que se pode dizer para uma mulher assim? Nunca tive dúvidas do porquê me apaixonei... Mas é sempre bom lembrar... Bebi mais um pouco, olhando em seus olhos e sugerindo sem falar que ela fizesse o mesmo. Aumentei um pouco a música e a convidei a dançar. Tudo sem falar. Apenas com gestos. Ela aceitou...

The old fashioned way...

Não nos beijamos. Não nos falamos. Apenas dançamos. Coloquei o DVD em modo repetição e esperamos a noite passar. A única coisa que nos interrompia era o som de nossos próprios pensamentos e o *tin-tin* que fazíamos a cada vez

que enchíamos as taças novamente. Não vou entrar em mais detalhes... A intimidade de um casal não merece ser explicitada em um livro sobre gerência de projetos...

Merci Beaucoup, Monsieur Charles Aznavour...

23. Eu Tenho a Força

*O homem não tem ouvidos para aquilo que a
experiência não lhe deu acesso.*

FRIEDRICH NIETZSCHE

No dia seguinte, revitalizado, fui cortar o cabelo. Minha mulher nunca gostou do meu cabelo muito curto, mas já estava mais do que na hora de cortar. Uma das coisas que mais me dá prazer é acordar de manhã com a sensação de não precisar pentear. Meu barbeiro chama-se Luigi Carbone e é daqueles que possui o dom especial de fazer o que faz. Sempre me sentia bem ao cortar com ele. É o tipo do profissional que entende o cliente e age de acordo com o humor de quem está sentado naquela cadeira. Em dias tristes, fica calado e faz apenas seu trabalho. Em dias alegres, fala sobre tudo e sobre todos. Desde futebol até política internacional e economia. Já tem seu patrimônio montado e mais do que tempo para se aposentar. Mas trabalha por prazer. Gosta do que faz e trabalha bem. Difícil imaginá-lo parado. Esse é meu barbeiro... Pedi para que cortasse meu cabelo até que ficasse parecido com o de George Clooney. Sempre lhe peço isso. Sua

resposta também sempre é a mesma. Ele diz que é barbeiro e não santo. Ainda não sabe fazer milagres...

Depois daqueles quase três anos como gerente, eu começava a entender um pouco mais sobre tudo que Petrúcio havia conversado comigo logo depois da minha nomeação. De certa forma, várias outras lacunas ainda permaneciam abertas, como por exemplo as características que se espera de uma figura com a minha responsabilidade. Vinha ganhando experiência, mas não me sentia exatamente preparado para todo e qualquer tipo de projeto. São várias as habilidades necessárias e sua aplicação também é variável em função da situação. A analogia que vinha em minha mente era a de um verdadeiro dançarino, ao melhor estilo Gene Kelly. Não importa a parceira e o contexto, tem que saber sapatear, cantar, mostrar ritmo, objetividade, passar a mensagem e ainda agradar a platéia (e *tudo isso debaixo da chuva...*). Conter e soltar a emoção e a técnica na medida certa. Além disso, enquanto técnico, eu sempre almejei ser amigo de todos, evitar desentendimentos e ficar quieto no meu canto. Ser gerente é muito mais difícil. Muitas vezes era preciso preferir o conflito à harmonia, a responsabilidade à popularidade, o resultado à posição. Que coisa difícil!

Mas novos desafios estavam por vir... Tive chance de conversar com meu "guru" pessoalmente mais uma vez naquela época. Descobri que ele também estava com seus próprios problemas, já que sua família, apesar de adaptada ao sul, ainda preferia o estilo de vida de nossa cidade. Conte

para ele tudo que aconteceu no projeto e que eu ainda não tinha tido a chance de narrar. Ele me deu parabéns por várias das decisões tomadas, mas principalmente pela coragem de tomá-las. Eu lhe disse a falta que senti dele em vários momentos e sua única resposta foi:

- Flick, eu apenas lhe dei algumas dicas com base na minha experiência. As respostas foi você quem achou. Este é o mais importante aprendizado e estou muito orgulhoso de você.

Este cara é incrível. Jamais teria conseguido sem ele e sem aquele famigerado guia que ele me deu. No início achei aquele livro muito, mas muito entediante. Com o tempo, fui aprendendo a usá-lo. Interpretá-lo como uma referência e não como um romance, que normalmente é lido do início ao fim. Virou o principal livro da estante em minha baia.

Aliás, foi neste mesmo dia, em que arrumava minha estante, que recebi uma ligação totalmente inesperada:

-Alô?

- Bom dia, Flick, aqui quem fala é Juvenal.

Juvenal? Será que estou sonhando? O patrocinador do meu primeiro projeto me ligando do Olimpo?

- Bom dia, Juvenal. Há quanto tempo hein? Posso fazer alguma coisa por você?

- Você poderia vir até aqui a minha sala por um instante?

- Claro que sim, Juvenal. Estarei aí em cinco minutos.

- Obrigado, estou aguardando-o.

Desligamos. Juvenal me chamando para uma reunião em sua sala? E de forma tão educada? Fechei minha baia o mais

rápido que pude e me dirigi ao décimo andar. Quando falo que fechei minha baia, quero dizer que tranquei tudo e tirei todos os papéis de cima da mesa. Estávamos passando, naquela época na empresa, pela chamada "Operação Mesa Limpa", onde nada ou nenhum documento pode ser deixado desassistido em sua estação de trabalho, sob risco de confisco pela segurança do prédio. Normas ligadas à política de qualidade, você sabe...

Passei voando por Lídia, que nem deve ter entendido direito. Bati três vezes na porta, que estava fechada. Uma voz rouca mandou que eu entrasse. Ao melhor estilo Juvenal, ele foi direto ao assunto:

- Bom dia, Flick. Obrigado por ter vindo. Chamei-o aqui porque estamos com um sério problema em uma de nossas maiores contas, a Lightning Corp. Por favor, sente-se e fique à vontade.

Jamais vou ficar à vontade na frente de Juvenal. Mesmo assim, depois da experiência que tive com Panfilho, passei a respeitá-lo muito mais apesar de sua postura agressiva e autoritária. Ele era um patrocinador efetivo. Isso eu não podia negar. Sentei-me e aguardei que prosseguisse:

- Como lhe disse, fechamos um contrato com a Lightning Corp há nove meses. A renda do projeto como um todo era de US\$ 20 milhões, com uma margem de lucro projetada de 25%.

- Poxa, excelente. Parece ser uma boa margem.

- Sim, uma boa margem. Só que o projeto foi muito mal conduzido até agora.

- Mal conduzido?

- Sim. Escalamos um de nossos mais experientes gerentes de projeto, o Marcelo Bezerra. Ele tem a fama de ser disciplinador, mas não se deu bem em termos de relacionamento com o cliente. Como sabemos, Flick, o relacionamento em um projeto é fundamental para que se consiga determinadas coisas. E Marcelo não conseguiu. Vamos afastá-lo deste projeto, a pedido do cliente.

- A pedido do cliente?

- Isso mesmo. Você já tem idéia da razão de eu o ter chamado aqui?

Eu já tinha... Não estava acreditando, mas já tinha... Marcelo Bezerra tinha pelo menos cinco vezes mais tempo de gerência do que eu. Muito mais durão do que eu... O projeto valia exatamente dez vezes mais do que o último que gerei. O que ele esperava que eu fizesse?

- Bem, imagino que quer que ajude o Marcelo de alguma forma?

-Ajudar o Marcelo? Não, Flick. Eu lhe disse, o Marcelo está saindo. Quero que você assuma este projeto no lugar dele.

- Assumir o projeto? Juvenal, com todo o respeito, os valores envolvidos são muito altos e...

- Flick, a razão de o ter chamado aqui é que confio em você. Gostei muito do seu trabalho na TASA e tenho ouvido muitas coisas boas em relação ao projeto da Telefon. Tenho muito bom relacionamento com Clara Nico e ela foi só elogios a você. Conversei com Edson Pedrosa também e ele me assegurou que você estaria pronto para um desafio desse tipo. Você me conhece. Não quero perder muito tempo. Preciso resolver isso rápido e o cliente espera que o projeto seja

reiniciado o quanto antes. Estamos perdendo dinheiro, Flick. Posso contar com você?

Existem certos momentos em que toda a sua vida passa por sua cabeça em uma fração de segundos. Um verdadeiro *flashback* de pensamentos desordenados que o levam a concluir que estamos sempre indo para frente. Não importa o quanto queremos às vezes voltar. O caminho é um só. Por isso é melhor aproveitar cada momento vivido. Acreditar que a melhor época da vida está sempre por vir. "*There's no day but today*". Se você está se perguntando por que este momento de filosofia barata no meio da pergunta de Juvenal, a resposta é bem simples: fiquei petrificado de medo de aceitar. Mas tinha que dizer alguma coisa. Juvenal contava comigo. Já tinha aprendido tanto, por que não aprender um pouco mais? Do medo, veio a força necessária para responder:

- Ok, Juvenal. Em primeiro lugar, obrigado por confiar em mim. É claro que gostaria de assumir este projeto.

- Excelente. Sabia que podia contar com você. Agora vamos ao que interessa. Preciso de um diagnóstico do projeto em minha mesa ainda esta semana. Você acha que consegue?

- Diagnóstico? Marcelo não vai passar um status atualizado?

- Vai. Mas quero ouvir a sua opinião. Quero que investigue o projeto em todos os seus detalhes, sob todos os pontos de vista. Precisamos traçar cenários para poder decidir como continuar com o projeto. O contrato você pode pegar com a Lídia. Todos os demais dados, diretamente com Marcelo e também com a equipe. Na quarta-feira da semana que vem

devemos ter uma reunião com a Lightning. Estrategicamente, eu não gostaria de estar presente nesta reunião ainda. Gostaria que você fosse representando a HAL. Não só para se apresentar oficialmente como gerente, mas também para que possamos sentir o nível de tolerância deles. Eu não conheço pessoalmente o cliente, imagino que você também não. Seu nome é Pablo Barril. Vamos ver como você se sai, antes de gastarmos qualquer outro cartucho. Mas para que tudo isso aconteça, preciso de um diagnóstico da situação atual aqui em minha mesa até o fim da semana. Estamos acertados, Flick?

- Sim... Estamos acertados...

Juvenal tinha falado tanta coisa, que confesso a vocês que fiquei confuso. Primeiro eu tinha que conversar com o Marcelo, entender como estava o projeto. Ao mesmo tempo tinha que ler o contrato, conversar com a equipe, fazer uma apresentação para Juvenal com o diagnóstico da situação e ainda me preparar para uma reunião da pesada com o cliente.

Onde fui me meter? Por que eu disse sim? Onde estava com a cabeça?

Agora era tarde... Saí de sua sala, peguei o contrato com Lídia e fui estudar. Antes de conversar com o gerente que estava sendo literalmente retirado, eu precisava entender sobre o que era o tal projeto de US\$ 20 milhões.

Meu nome é Flick. Leonardo Flick...

Fiquei repetindo isso para mim mesmo, como uma espécie de mantra para crescer a força interior. Sou o mocinho, não o

bandido... O que é que o mocinho faz quando está em perigo, tudo parece conspirar contra e não existe salvação?

A seguir cenas dos próximos capítulos...

24. Decifra-me ou Devoro-te

Nem todas as coisas que importam podem ser contadas, nem todas as coisas que podem ser contadas importam.

ALBERT EINSTEIN

Tenho que concordar com Forrest Gump. A vida é como uma caixa de bombons. Projetos também. Você nunca sabe o que vai receber... Minha postura neste caso específico foi a de não ter nenhum tipo de ilusão em relação ao projeto que iria assumir para evitar futuras decepções. Eu sabia que desta vez (*como sempre...*), seria diferente. Eu não estava começando um novo projeto. Estava assumindo alguma coisa já iniciada, mal acabada, de valor muito alto e que eu tinha a missão de recuperar. Que espetáculo...

Não vou descer a detalhes técnicos. Vou me ater apenas aos pontos mais relevantes da história, porque esta é a base do aprendizado que tive com este projeto e que gostaria de passar para vocês. A primeira coisa que achei que deveria fazer era obter o maior número de informações possíveis sobre o projeto. Foi o que fiz. Ou tentei fazer... E claro que fui pegar o

contrato com Lídia e, também, que me preocupei em lê-lo cuidadosamente. Mas o problema é que o contrato dizia muito pouco ou quase nada. Tentei também conseguir o máximo de informação que podia dentro da própria HAL, mas foi em vão. Qual o próximo passo? Procurar o atual gerente do projeto para conversar. Precisava ouvir dele, me entender com ele. Marcelo Bezerra tinha muito mais experiência do que eu como gerente. Sua fama era de apagar incêndios³² sempre que necessário. Neste caso parece que tinha criado um. De qualquer forma, eu queria ouvir sua versão. Saber o que poderia ter dado tão errado assim para o cliente ter reclamado e Juvenal me ligado. *Por que eu?*

Levei cerca de dois dias para conseguir encontrar Marcelo. Até então, ou ele não atendia, ou não recebia meus e-mails, ou simplesmente me ignorava. Finalmente, depois de mais de cinco tentativas, nós marcamos um encontro. Sentei com ele no local que já estava se tornando uma espécie de marca registrada para mim: o café do terceiro andar. Foi lá que nos encontramos para conversar:

—Boa tarde, Marcelo. Muito obrigado por ter vindo. Posso pagar-lhe um café?

- Eu não tomo café.

- Um chá talvez... Quem sabe um refrigerante...

- Estou de dieta.

Comecei a sentir o que me aguardava...

- Ok, também não tomo nada, então. Em solidariedade a você.

³² Referência ao termo comumente usado no mercado para projetos com problemas.

- Escute, Plick, eu gostaria de lhe pedir que fosse direto ao ponto. Tenho muito que fazer e não posso passar muito tempo aqui no café.

- Claro. Vamos lá... Só um pequeno detalhe, o meu nome é Flick. E não Plick. E a razão de eu tê-lo chamado aqui é porque, como você sabe, o Juvenal, gerente da conta...

- Eu sei quem é o Juvenal. Pode continuar...

- Ok. Bem, o Juvenal me pediu para assumir o projeto da Lightning Corp.

- Aquele cretino. Espero que ele saiba o que está fazendo.

- Escute, Marcelo, sei que o assunto é delicado para você. Aliás, para nós dois. Mas eu gostaria de deixar claro que de forma alguma eu estou aqui para criticá-lo ou mesmo tomar seu lugar. Eu apenas...

- É mesmo? Então por que foi pedir minha posição para o idiota do Juvenal?

- Pedir? Eu não fui pedir. Foi ele quem me chamou. Na verdade sei muito pouco a respeito do projeto. Aliás, eu não sei nada. É por isso que quis conversar com você. Preciso de sua ajuda.

- Minha ajuda? Estou saindo do projeto. O Juvenal está me afastando. Para colocar você, que provavelmente trabalha com ele. Desejo boa sorte. Você vai precisar.

Trabalha com ele? Ele devia estar brincando... Senti que ele precisava desabafar...

- Essa é uma das coisas que queria conversar com você. De acordo com Juvenal, o cliente pediu a sua saída do projeto. Eu gostaria de tentar entender por quê.

- O cliente pediu? Foi isso que ele lhe disse? Aquele safado! O cliente não pediu que eu saísse. Ele me tirou. Disse para mim que recebeu uma ligação do alto escalão da Lightning pedindo minha saída. Mas isso não é verdade. Sei que não é.

- Bem, mas de qualquer forma, o que você acha que pode ter motivado esse acontecimento?

- Você quer dizer além do fato do cliente ser um dos maiores chatos que já botou os pés na face da Terra?

- O cliente é do tipo complicado?

- Complicado? Complicado sou eu! O cliente é insuportável! A cada 10 palavras, 11 palavrões. Fala com você sem olhar na sua cara. Exigente como eu nunca vi na vida e ótimo negociador. Ou melhor, ótimo para a ele. Porque para nós tem sido um desastre.

- Sei. Mas você chegou a ter algum tipo de atrito com ele?

- Atrito? Nós brigávamos todos os dias! É o estilo dele. Você vai ver. Eu não sou "sangue de barata". Acabava explodindo. Tomara que você esteja preparado.

Preparado? Eu quero a minha mãe... Resolvi que era melhor eu tomar um suco de maracujá... Dizem que acalma...

- Além da dificuldade de lidar com o cliente, você poderia me passar mais detalhes sobre como estamos no projeto e...

- Coloque uma coisa na sua cabeça, Flick. Este projeto foi mal vendido. Muito mal vendido. O vendedorzinho do time do Juvenal acabou dando exatamente o que o cliente queria, pelo preço que ele queria, no tempo que ele desejava.

- E isso não é bom?

- É claro que é. Só que não consultou ninguém do grupo técnico antes. Ele fez tudo como o cliente almejava para poder fechar sua cota. Mas não se preocupou em checar se a solução que estava vendendo era factível dentro do prazo e dos custos acordados.

Já vi esse filme... Agora entendo por que o contrato era tão pouco explicativo...

- Sei. Você está me dizendo que alguém vendeu um projeto para Lightning que na prática já nasceu com problemas, é isso?

- Natimorto! A concepção do projeto foi um desastre! O pior é que o vendedor do Juvenal, além de bater sua cota, acabou ganhando um prêmio por isso e foi passar férias com a família por conta da empresa. Eu, o imbecil de plantão, acabo sendo crucificado.

Situação complicada aquela. Agora eu entendia toda a sua raiva... Independentemente do quanto ele estivesse exagerando, sua versão merecia crédito. Além disso, ele era naquele momento meu único ponto de contato com o projeto.

- Ok, Marcelo. Entendi a situação. Você tem algum tipo de documentação extra, como o plano de projeto ou qualquer outra coisa que pudesse me passar para que eu possa começar a me integrar ao time?

- Não temos muita coisa. Não dava tempo. Era muita loucura. Quanto ao time, prepare-se... O time se encontra completamente desmotivado. Tanto os nossos quanto os fornecedores. Eram duas empreiteiras no início. Uma delas

faliu no sétimo mês do projeto. Você agora só vai contar com uma.

- E você poderia me falar um pouco mais sobre o escopo do projeto em si?

- Estamos falando da remodelagem de 90 agências de atendimento da Lightning, incluindo centrais elétricas. Você sabe o que é uma central elétrica? Já esteve em uma?

- Não, nunca tive a oportunidade.

- E um inferno. Muito difícil de trabalhar por lá. O chefe da central se sente como o dono do mundo. Não respeita nem as ordens da própria matriz. Pelo menos na Lightning é assim.

- E o nosso contratante sabe dessa situação?

- Pablo não está nem aí. Ele quer seu projeto pronto. São 90 agências ao todo. Só entregamos 20%.

- Vinte por cento? Bem, pelo menos já é um início.

- Seria... Só que eles não deram o aceite nestas 18 agências. O que significa que até agora só gastamos. Não recebemos nem um centavo.

- Não recebemos nada até agora? Em nove meses de projeto?

- Só o que gastamos com material e máquinas. Em relação aos nossos serviços, zero. E a projeção é de gastarmos o equivalente a 50% a mais do que o orçado. A situação é uma aberração.

- Mas Juvenal havia me dito que a margem projetada era de 25%.

- Só na cabeça dele e daquele vendedorzinho que ele tem... E tem mais... Eu tinha quatro gerentes sob meu comando no projeto. Eles comandavam as equipes técnicas. Dois deles

foram demitidos. Você só está agora com o Simbad e o Canhoto.

- Simbad e Canhoto?

- Sim. Eles são bons. Ambos tem características bem diferentes, mas são ótimos profissionais. Você tem só que ganhar a confiança deles.

Nessa altura, eu confesso que já estava cansado de ouvi-lo. Aquilo parecia a primeira página de um jornal... Só má notícia...

- Não quero mais tomar o seu tempo Marcelo. Eu apenas gostaria de saber um pouco mais sobre uma cláusula que li no contrato a respeito de uma multa que...

- Sim, claro. A multa. Prepare-se. Eles vão bater forte nessa tecla. Nós recebemos por agência entregue. Na visão deles, não entregamos nenhuma ainda, por isso não recebemos nada. Só que a multa contratual é por agência e por mês de atraso. Isso significa que estaremos pagando uma multa astronômica a partir de hoje.

*Que ótimo... I love this job...*³³

Agradei a Marcelo e voltei à minha baia. Precisava organizar as idéias. Minha cabeça girava no sentido anti-horário em forma de curvas espirais concêntricas que não levavam a lugar nenhum. Resolvi ir para casa. Precisava do aconchego do lar e de mais café. Esquece o café, abri outra garrafa de vinho. Desta vez foi um australiano com uma mistura de uvas Shiraz

³³ Referência ao antigo slogan da NBA: "I love this game".

e Cabernet. O que isso quer dizer? Não faço a menor idéia. Gostaria de ser um entendido do assunto, mas não sou. Aliás, não sou entendido em nada. Anão ser em arranjar problemas. Já é alguma coisa...

Brincadeiras à parte, minha visão é que o mundo tem valorizado muito mais a chamada cultura da perfeição. Somos cobrados para sermos perfeitos em tudo:

"Você não conhece a safra da Toscana de 75? Você não cozinha? Não se preocupa com a natureza? Não faz sexo sete vezes por semana? Você não comeu salada hoje? Você não leu o último livro de José Saramago? Não viu aquele filme de Stanley Kubrick? Não poupa água? Não faz ginástica todos os dias?" Que droga! Deixem-me com as minhas imperfeições!

Desculpem... Acho que exagerei... Aproveitei o ensejo para desabafar também... Estava morrendo de medo. Esse projeto "novo-antigo " não ia ser moleza e eu sabia disso. Era esperar para conferir...

25. Dominando o Caos

Uma jornada de mil milhas também começa com um primeiro passo.

LAO TSÉ

Fui conversar com o time do projeto. As únicas referências que eu tinha eram os dois gerentes que trabalhavam para

Marcelo Bezerra até então: Simbad e Canhoto. Imaginei que fossem apelidos. Como não gosto de chamar ninguém pelo apelido antes de ter algum tipo de intimidade, tentei descobrir seus nomes verdadeiros antes. Foi impossível. Era o típico caso de pessoas que já estavam na empresa há tempo sendo chamadas desta forma, que ninguém mais se lembrava de seus nomes reais. Marquei uma reunião com os dois logo em seguida, que apesar de visivelmente desanimados, foram gentis em me passar sua opinião sobre o projeto. Ambos tinham mais perguntas do que respostas. Duas figuras realmente memoráveis. Tentarei fazer aqui um breve resumo de cada um deles.

Apresento-lhes primeiramente Simbad, o esotérico. Tudo para ele estava escrito nas estrelas. Sempre existia uma causa transcendental por trás de um atraso no projeto ou do estouro de um orçamento. Era também do tipo planejador, sempre pronto para lhe dar um conselho. Não importa a área de conhecimento ou mesmo a pergunta. Ele tinha a resposta preparada. Para Simbad, tudo tinha uma causa oculta. Ou neste ou no outro mundo. Cansei de vê-lo fazendo mapa astral após o expediente. Tanto para nossa equipe quanto para o cliente. Herdou até certa fama de conquistador em função desta sua habilidade. Roupa predileta: camisa, calça social, blazer e tênis. Personagem risonho, jeito tranquilo. Difícil de ficar nervoso. Porém, escondia uma verdadeira fera dentro de si. Coisa impressionante, do tipo "Dr. Jackyll e Mr.Hide". Só vi este seu lado uma vez, mas foi o bastante. Ele estava brigando com um de nossos fornecedores... Eu não queria

estar na pele do empreiteiro. Até o cosmos e o zodíaco ficaram abalados...

Agora Canhoto, o engenheiro. Excelente profissional tecnicamente falando, mas não exatamente sociável. Digamos que apresentava certa dificuldade para se comunicar com os da sua espécie. Segundo ele próprio, esta teria sido a razão da sua promoção a gerente. Na primeira vez que usou terno na vida pediu auxílio ao *helpdesk* da empresa. Quando o conheci, estava sem paletó e com a camisa para fora da calça na parte de trás. Tinha também um botão da blusa que não estava abotoado. Um verdadeiro *nerd* à primeira vista... Depois descobri que este era seu padrão. Usava uns óculos de hastes pretas e imponentes. Pentear o cabelo não era seu forte, mas os óculos impediam o cabelo de cair nos olhos. Muito experiente. Racionalizava tudo antes de falar e passava muita segurança. Fã de Jornada nas Estrelas. Também, pudera.. A ficção científica é o único lugar onde o engenheiro é tratado como herói e ainda pode transar com ET's...

Voltemos ao projeto. Petrúcio sempre me disse que a forma que um problema é definido determina as possibilidades de sua solução. Existem vários tipos de problemas. Alguns do tipo fechado, com possíveis soluções igualmente fechadas. Outros do tipo aberto, ou seja, sem um final previsível, sem fronteiras fixas. Aquele projeto era uma mistura dos dois tipos. Como Petrúcio me acostumou a pensar sempre com a cabeça do executivo, decidi que a primeira coisa que precisava fazer era ter total clareza sobre o status financeiro do projeto. Só com base nisso é que eu poderia propor caminhos para

resolver o problema. Não consegui fazer isso no tempo que Juvenal me pediu. Tive que usar mais três dias para ter um diagnóstico completo, incluindo planos de ação. Evidentemente que Juvenal reclamou muito. Mas, de alguma forma, percebi que ele respeitou aquele meu pedido.

Trabalhei com Simbad e Canhoto arduamente durante este período. Analisamos todas as variáveis conhecidas até então no projeto. Identificamos o quanto já havia sido gasto e o quanto ainda seria necessário gastar. De acordo com o GGP, em uma análise desse tipo, o mais importante não é o quanto já saiu, mas sim o quanto ainda será gasto. Isso do ponto de vista de quem vai tomar a decisão de continuar ou não com o projeto. Feita a análise financeira, tentamos identificar a situação também de todas as áreas envolvidas. Não existia um plano de projeto propriamente dito, mas apenas documentações soltas e a memória deles dois. Foi o que usamos como base. Era importante determinar por que o projeto saiu dos trilhos. Neste caso particular, estava parecendo que o problema era justamente nunca ter tido trilhos. O projeto tinha sido mal vendido e promessas demais (*simplesmente impossíveis de serem cumpridas*), tinham sido feitas para o cliente. A boa notícia era que o projeto em si, tecnicamente, era viável (*ou seja, poderia ser pior*). Apenas não era factível dentro do prazo e do custo acordados. Era importante também reafirmar nossos principais objetivos e as principais pessoas interessadas. Fazer um mapeamento completo do que já tinha sido realizado e do que ainda faltava ser feito. Tínhamos que desenvolver um novo cronograma com base nos recursos que achávamos que

teríamos, montar uma estratégia para fornecedores, já que o projeto era extremamente dependente deles e desenvolver um plano de riscos muito criterioso que nos permitisse vislumbrar ao máximo os possíveis percalços daqui para frente. Não era permitido errar de novo e eu sabia disso.

Marquei a reunião com Juvenal para uma sexta-feira à tarde. Levei Simbad e Canhoto comigo para o caso de precisar de auxílio em alguma dúvida técnica que pudesse surgir. A reunião começou pontualmente na sala de Juvenal e levei cerca de 30 slides para a apresentação. Os primeiros mostravam a atual situação do projeto. Primeiramente do ponto de vista financeiro, depois do ponto de vista de escopo e cronograma. Durante a primeira meia hora da reunião tive que agüentar todo o tipo de careta que vocês podem imaginar. Juvenal parecia um verdadeiro Jim Carrey com caras e bocas a cada slide mostrado. Era importante mostrar como estávamos e foi o que fiz. Ele reclamou de eu não ter gerado um documento impresso com este diagnóstico. Disse-lhe que prepararia em breve, mas que meu foco tinha sido a apresentação.

Com o tempo, todos nós aprendemos a ter respostas rápidas para perguntas desse tipo...

Chegou a hora de mostrar o plano de ação. Tínhamos dividido nossa estratégia em três tipos de cenários diferentes. Poderíamos concluir o projeto em mais 3, 6 ou 9 meses, cada um com um respectivo orçamento, dependendo do quanto Juvenal estava disposto a gastar. Os números não eram bons, mas também não poderia ser diferente. Iríamos ter um

prejuízo altíssimo naquele projeto e isso era inevitável. Juvenal viu os três cenários e berrou como um louco em sua sala. Levantava e sentava, levantava e sentava. Parecia um King-Kong no cio. Mas ele sabia que aquilo que eu lhe apresentara era o razoável. Já tínhamos errado uma vez e a HAL não podia se dar ao luxo de errar de novo. Modestamente, eu estava preparado para explicar a razão por trás de cada número que apresentei para ele. O projeto da Telefon me deu uma boa base de planejamento e eu sabia como tinha chegado em cada um dos três orçamentos. Sentia-me preparado para todas as suas perguntas. Menos uma, que por coincidência, foi justamente a que ele fez:

- Muito bem, Flick. Achei todos os números muito altos. Mas entendo que você deve ter incluído contingências e se preparado melhor. Realmente, não podemos errar mais com este cliente. Mas me diga uma coisa: quanto custaria caso eu quisesse parar com o projeto?

- Parar o projeto?

- E. Parar. Desistir. O quadro que você está me apresentando é muito grave. Somos uma empresa que vive do lucro. Caso a HAL opte por romper o contrato com a Lightning Corp e bancar suas despesas, quanto isso custaria agora? Não vi este cenário exposto.

Ele não viu porque de fato eu não preparara. Não imaginei que ele fosse perguntar isso. A HAL não tem nenhum histórico de desistir de projetos ou mesmo de romper contratos. Ele devia estar blefando, não era possível. E pior, eu não tinha idéia da resposta. Foi quando Canhoto entrevistou:

-Parando hoje, teríamos de arcar apenas com as despesas da multa contratual no valor total de US\$ 2.5 milhões.

Simbad também resolveu falar:

- Além do prejuízo com a imagem da empresa, senhor. Isso pode ser literalmente incalculável... Caso a Lightning resolva nos processar, podemos nunca mais vender um projeto equivalente no mercado.

Juvenal retomou a palavra:

- Tem algo mais que eu deva considerar além da multa, Flick?

- Não. Se pararmos hoje, o montante que gastaríamos seria no valor da multa. Mas concordo com Simbad. Podemos ter um sério problema de imagem, além de não ser uma prática na HAL este tipo de coisa e...

- Estou ciente de tudo isso, Flick. Apenas precisava ter estes números na cabeça. No cenário mais barato que vocês me apresentaram vamos gastar cerca de US\$ 3 milhões para mais nove meses de projeto. Também neste período, podemos vir a ter novos problemas, hoje não vislumbrados. O pagamento da multa iria nos custar muito menos do que isso. Mas não seria uma solução ética. Não é simplesmente o estilo da HAL. E não é meu estilo também. Temos um compromisso a ser honrado e vamos honrá-lo. Eu apenas precisava saber o tamanho do buraco de que estamos tentando sair, para conversar com a nossa presidente. Você tem certeza dos números que está me apresentando?

Este é o tipo de pergunta em que você pensa 20 vezes antes de responder. Mas sabia que ele esperava segurança de minha parte. E de fato eu estava seguro. Não fraquejei e respondi:

- Sim, Juvenal.

- E qual o melhor cenário na sua opinião e por quê?
- Bem, após nossa análise, o melhor cenário seria o de tentar convencer o cliente a nos dar mais 6 meses para completar o projeto. Se optássemos pelo primeiro cenário em 3 meses, a continuação do projeto seria muito dispendiosa. Sem falar no aumento do risco, dado que teríamos que confiar em apenas uma empreiteira para fazer todo o trabalho que resta. A opção dos nove meses, por outro lado, é muito ruim sob a perspectiva do cliente, que já esperava ter suas agências prontas hoje. Por isso recomendamos a opção dos seis meses a mais com um custo total de US\$ 5 milhões.
- Tem certeza disso, Flick?
- Sim, Juvenal.

Neste momento tocou o telefone. Era ninguém mais, ninguém menos, que a presidente da HAL, Sra.Valentina de Moraes. Sempre gostei de ter uma presidente mulher. Elas são mais sensíveis e enxergam coisas que nós, pobres homens, simplesmente não conseguimos identificar. Seu carisma e suas palavras marcavam nosso pensamento com seu estilo único de liderança. Não que a conhecesse pessoalmente. Ela provavelmente nem sabe que eu existo... Mas já tinha ouvido seus discursos diversas vezes. Era uma mulher admirável e muito respeitada no mercado. Tudo que ouvi Juvenal repetir foi:

- Sim senhora, sim senhora, sim senhora.

Alguém que fazia Juvenal parecer civilizado, certamente tinha méritos...

Ao final da conversa, Juvenal desligou o telefone e voltou a atenção a nós três, dizendo:

- Muito bem. Era nossa presidente. Ela não quer ter prejuízo neste projeto. Eu também não. Já lhe dei o status atualizado mas temos que, de alguma forma, reverter. Eis o que eu quero que você faça com sua equipe, Flick...

Eu não estava acreditando. Em quinze minutos de explanação ele me pediu que: 1. negociasse o não-pagamento da multa; 2. conseguisse renegociar o valor do contrato; 3. convencesse o cliente de pagar 50% até o fim do mês em função no nosso fechamento contábil; 4. vendesse a implementação de mais 20 agências; 5. conseguisse a paz definitiva no Oriente Médio. Ok, tudo bem, o último item foi por minha conta... Mas tem nível de dificuldade proporcional!

Quem ele achava que eu era? Clark Kent? Peter Parker? James Bond? Meu nome é Flick... Leonardo Flick...

E Juvenal ainda terminou a reunião perguntando:

- Quero que você vá nessa primeira reunião negociar com o cliente. Caso não dê certo nesse estágio, eu mesmo farei outra reunião com ele. Se assim for, talvez tenhamos até que levar nosso jurídico. Mas não pensemos nisso agora. Você está confortável, Flick?

- Sim, Juvenal. Acho que sim...

- Ótimo. Boa sorte. Ligue-me assim que sua reunião com Pablo acabar.

E assim foi.... Próxima missão: reunião na Lightning Corp. Conversar com um cliente que, segundo o último gerente, era a encarnação do mal em pessoa. *There's no free lunch...*

26. A Chave é a Negociação

*Quando dois homens de negócios sempre concordam,
um deles é desnecessário.*

WILLIAM WRIGLEY, JR.

Sabendo que minha reunião com o cliente seria na segunda-feira, procurei assar o fim de semana da melhor forma possível fazendo coisas que eu TM gosto de fazer. Fui à praia e ao cinema, sempre tentando relaxar ao máximo. É claro que também aproveitei um pouquinho do domingo para repassar a estratégia de negociação que combinamos para a reunião. Eu deveria chegar lá de forma objetiva, contundente, colocando a realidade do projeto e o que pretendíamos fazer. Além disso, queria deixar bem claro que se tivemos um problema, a culpa não foi só da HAL, mas deles também. O contrato tinha sido muito mal estipulado por ambas as partes. Logo, o ônus da situação também deveria ser compartilhado... Dito isso, eu conseguiria tudo que Juvenal me pediu e sairia dali direto para a canonização. Tudo muito bonito na teoria. Na prática... Bem, vejamos o que aconteceu....

A primeira coisa que preciso comentar é sobre a viagem de avião. Não sei se cheguei a dizer para vocês, mas a sede da Lightning Corp não ficava no mesmo estado que a HAL. Sendo assim, minha primeira providência foi pegar um táxi e me dirigir ao aeroporto. Se tudo corresse bem, eu pegaria a ponte-aérea das 10h, chegando ao meu destino às 11h. Planejei pegar este voo porque a reunião era às 14h e indo

mais cedo eu evitaria qualquer tipo de imprevisto que pudesse acontecer. Cheguei no aeroporto às 9h em ponto. Para minha surpresa, descobri que meu vôo havia sido cancelado. A solução que a atendente da companhia aérea me deu foi embarcar no vôo das 10:30h. Foi um susto inicial, mas eu ainda tinha bastante tempo de sobra. Tudo daria certo, porque Simbad havia me dito que "os astros apontavam para uma viagem tranquila"...

Viajar de avião é sempre uma coisa curiosa. Aliás, desde pequeno sempre gostei de aviões. Na verdade sou simpático também até a aeroportos. Gosto daquele clima de viagem e arrumação de malas. A única coisa que quebra este glamour é que 95% das viagens que fiz nos últimos anos foram a trabalho. Aí, as viagens passam a ser um fardo. Não se trata de um passeio turístico, mas sim de ir, trabalhar e voltar. Neste caso não seria diferente...

Mas como eu disse antes, viagem de avião é sempre uma coisa inusitada. A grande maioria das pessoas que estava aguardando embarque era formada por executivos. Ou pelo menos pessoas que pareciam de alguma forma estar ali a trabalho. Todos engravatados, apressados, com um ar preocupado e carregando uma pasta ou mochila. Uma verdadeira orquestra de telefones celulares também podia ser ouvida em todo o *hall* da sala de espera. Parecia uma competição para ver quem fala mais alto e qual aparelho tem o toque mais ridículo e irritante. Este era o perfil dos passageiros que iriam embarcar comigo... Mesmo antes de a

atendente anunciar a chegada da aeronave que faria o vôo, uma fila já se formava no *gate*. Todos simulando estarem ali des preocupados, mas na verdade, objetivando serem os primeiros a entrarem no avião. Como se fosse uma espécie de corrida de passageiros, cujo prêmio final é uma poltrona vazia. Para alívio de todos, a atendente anuncia:

- Senhores passageiros, esta é a chamada para o embarque no vôo 3723 pelo portão "G". Daremos preferência a passageiros idosos, gestantes, passageiros acompanhados de crianças ou com problemas de locomoção.

É incrível como apesar deste aviso, é possível ainda observar alguns engravatados empurrando velhinhas, pisando em crianças e se acotovelando com seus *laptops* para estarem na frente na hora da abertura da porta. Todos têm seus tickets. Significa que todos têm um lugar marcado no avião. Mesmo assim, existe o *stress...* Alguns argumentam que é importante entrar na frente para poder acomodar logoas bagagens. Outros dizem que a vantagem é que, visto que as poltronas estão cada vez menores, quanto antes estivermos sentados, melhor nos acomodamos. É importante fazer tudo isso antes do passageiro ao lado chegar. Se não for assim, não tem graça... E a chamada "vida moderna"... Parece que nosso ritmo está sempre aquém de alguma tarefa...

O vôo em si também foi muito interessante. Sempre é. Eu confesso que sou do tipo que dorme em aviões. Basta decolar que durmo como uma pedra. Só acordo quando o avião toca a pista no destino. A não ser nos casos em que o passageiro ao

lado seja do tipo conversador. Você sabe, daqueles que puxam conversa do nada, sem mesmo te conhecer. Não que eu queira bancar o antipático, não se trata disso. Mas como eu disse, minha preferência é dormir. Neste vôo específico, eu sentei em uma poltrona situada no corredor. Para mim é melhor, já que fica mais fácil esticar as pernas. O passageiro do meu lado chamava-se Alexei Zubakov. Descendente de russos, era representante comercial de uma importante marca de utensílios domésticos e pai de três belíssimas crianças. Como eu sei disso tudo? Bem digamos que foi inevitável... Ele puxou conversa desde o momento em que sentou ao meu lado. Usei todas as técnicas que conheço para evitar esse tipo de coisa. Peguei um livro para ler, um jornal, o contrato do projeto, até a revista do avião. Acredite: não tem nada mais deprimente do que ler a revista do avião. Significa que você não comprou nada decente para ler antes de embarcar, se arrependeu, e agora tem que se submeter a cada mínima reportagem da revista com o maior carinho, dado que é tudo que você tem nas mãos... Enfim, não importava o que eu tentasse, Alexei sempre tinha um comentário a fazer... Chegamos até a discutir sobre a minha carreira durante o vôo, além de eu quase me sentir obrigado a comprar um de seus produtos. Era uma peça rara... Do tipo prestativo, que ajudava todas as pessoas a colocarem suas malas no compartimento de bagagem, mesmo que elas não pedissem ajuda. Do tipo também que pergunta se você não vai comer aquele chocalatinho que vem servido junto com o lanche do avião. Até por delicadeza, eu disse que não. Ele agradeceu e comeu meu chocolate. Tomou dois refrigerantes, com direito ainda a

ficar chupando os cubos de gelo do copo. Chupava, conversava e cuspiu os cubos de novo no copo. Uma cena horripilante, que me fazia lembrar nitidamente do filme "O Cozinheiro, o Ladrão, sua Mulher e o Amante".³⁴

No único momento em que me levantei para ir ao banheiro do avião, Alexei dormiu. O banheiro do avião também é um capítulo à parte. Um teste de equilíbrio para nós, homens. Além do mais, o que pode ser menos higiênico que um banheiro de avião que já foi usado? Mas como eu dizia, o mais interessante é que quando voltei Alexei estava dormindo... Ou melhor, roncando. Totalmente esparramado na minha poltrona. Situação extremamente desagradável que também acontece muito em aviões. Você é obrigado a dar aquele famoso empurrãozinho no passageiro ao seu lado, que está dormindo, para poder voltar a sentar. Meu maior medo era que, no empurrão, Alexei voltasse a acordar... Mas deu tudo certo. Fora o fato de Alexei passar os últimos 15 minutos do voo com a cabeça apoiada no meu ombro... e babando...

"Viagem tranquila"... Depois me acerto com Simbad...

O avião pousou às 12:30h. Me despedi fazendo aquela tradicional troca de cartões de visita com Alexei, que me ofereceu carona em seu táxi. Evidentemente não aceitei. Precisava de um pouco de sossego para me preparar para a reunião que estava por vir. Acabei pegando outro táxi.

³⁴ Referência ao filme que transformou Peter Greenaway em um dos diretores e roteiristas mais cultuados do cinema dos anos 80.

Consegui chegar na hora marcada. Na verdade cheguei meia hora antes. Poderia ter chegado até mais cedo, se não fosse o trânsito. Apresentei-me para a secretária do Sr. Barril às 13:30h em ponto. A sala em que entrei era bastante grande, mas não exatamente luxuosa. Achei que a HAL estava melhor neste ponto. Como a mesa da secretária ficava muito próxima da sala dele, pude ouvir quando fui anunciado. Foi mais ou menos assim:

- Sr. Barril, com licença, mas está aí o Sr. Flick da HAL querendo falar com o senhor.

- Quem?

- Sr. Flick. Ele é o novo gerente de projetos da HAL. O senhor tem uma reunião marcada com ele às 14h, lembra?

- HAL? Aquela empresa que tem nos dado só dor-de-cabeça?

- Sim, Senhor.

- Pois não vou recebê-lo.

- Mas, Sr. Barril, a reunião estava marcada e...

- Matilda, você não me ouviu? Diga que morri!

- Sim, senhor.

Descolei o ouvido da parede e voltei a me sentar para esperar a bomba. Matilda voltou com um sorriso no rosto e me disse:

- O Sr. Barril está resolvendo um pequeno problema e pediu que o senhor aguardasse um pouco. O senhor desejaria uma água ou um café?

- Um café, por favor...

Secretárias... Seres iluminados... Dona Matilda era a típica secretária que eu apostaria que já estava trabalhando com Pablo Barril há anos. Provavelmente já conhecia toda a sua

vida, suas características positivas, defeitos e idiossincrasias. O que não deveria ter que agüentar... E que gentileza... Uma senhora de seus 60 anos, mas muito bem apessoada, com um vestido estilo clássico, cabelo chanel totalmente branco mas muito bem escovado e uns óculos de armação amarela. Se algum dia eu tiver uma secretária, que seja igual a Dona Matilda....

Tomei meu café e esperei... Na verdade acabei tomando quatro. Sendo que o último eu mesmo fui buscar, com pena de Dona Matilda. Esperei e esperei... Às 16h ela voltou à sala de Pablo Barril e insistiu:

- Sr. Barril, desculpe interrompê-lo. Mas aquele rapaz da HAL ainda está aguardando e insiste que é muito importante conversar com o senhor, conforme a reunião que foi agendada. Será que o senhor não poderia recebê-lo agora?

- Ele ainda está aí?

- Sim senhor.

- Que homem insistente... Está bem, mande-o entrar. Mas avise que seja breve.

- Sim, senhor, pode deixar.

Agradei imensamente à Dona Matilda e finalmente entrei na sala de Pablo Barril. Meu primeiro gesto foi dar boa tarde e estender a mão para cumprimentá-lo. Não houve reação de sua parte. Puxei uma cadeira e me sentei. Foi neste mesmo momento, após eu sentar, que ele falou sarcasticamente:

- Pode sentar, fique à vontade...

Remexi-me na cadeira e falei:

- Obrigado por me receber, Sr. Barril. Sei que o senhor é um homem ocupado e não quero tomar muito do seu tempo. Apenas gostaria que...

- Você é... da HAL, não é?

- Sim, senhor. Sou o novo gerente responsável pelo projeto de suas agências. Meu nome é Leonardo Flick.

A serviço secreto da sua Majestade. E tenho licença para matar. Portanto, se cuide...

Neste momento estiquei novamente a mão e coloquei meu cartão sobre a mesa, bem à sua frente. Sua reação, mais uma vez, foi me ignorar. O pior era que ele era do tipo que falava com você sem olhar nos seus olhos. Não vou reproduzir aqui os palavrões que dizia, porque teria que aumentar a faixa etária da censura neste livro, mas digamos que seu repertório era variado. E ainda fumava um charuto fedorento que mais parecia uma arma. Nosso diálogo (*se é que posso chamar assim...*) se desenrolou da seguinte forma:

- Sr. Barril, a razão de termos pedido esta visita foi que...

- Você sabe o que a HAL tem sido para mim nestes últimos meses?

- Não, senhor.

- Pois eu vou lhe dizer... Sua empresa foi a maior decepção que tive em toda a minha vida profissional. Jamais vi uma organização com tamanha incompetência operando um projeto. Você tem idéia de quando assinamos este contrato?

- Nove meses atrás?

- Exato. Nove meses atrás. E sabe o que temos pronto até agora?

- Senhor...

-Nada! Não temos nada pronto! Disseram-me que minhas agências estariam montadas, o sistema migrado, funcionando e os usuários felizes. E o que eu tenho após passados os nove meses? Zero! Absolutamente zero. Por total incapacidade técnica da sua empresa ou por falta de gerenciamento adequado ou os dois!

Vocês podem imaginar a minha situação... Lembrei mais uma vez de meu mestre, que sempre me disse que quando entramos em uma discussão deste tipo, ainda mais em se tratando de um cliente, é importante deixar que desabafe. Se o cliente não quisesse continuar conosco, nem teria aceitado esta reunião e também nem se importaria em desabar tudo que estava desabando em cima de mim. Deixei que continuasse...

- Vocês sequer sabem administrar um cronograma direito! Meu Deus, será que é tão difícil!? Ainda bem que lembramos de colocar uma cláusula de multa! Na época do contrato, seu vendedor me disse que não seria necessário, que os prazos seriam cumpridos e tudo mais. Hoje, veja o que aconteceu! Você vai ficar aí parado sem falar nada?!

- Eu estava apenas esperando o senhor acabar para poder tecer algumas considerações.

- Tecer algumas considerações? Quem é você? Algum advogado?

- Não, senhor. Sou oriundo da área técnica na HAL.

A réplica dele foi feita olhando diretamente para mim de cima para baixo, como que "escaneando" meu perfil e tentando me intimidar:

- Você me parece novo... Tem pouco tempo como gerente?
- Não, senhor. Já sou gerente há algum tempo, mas, com todo o respeito, acho que o mais importante ainda não foi discutido.
- O mais importante? O que é mais importante para você?
- O seu projeto senhor. Estou com a missão de completá-lo no menor tempo possível, dentro dos padrões de qualidade que o senhor espera.
- Continue.
- Mas para tanto, senhor, vou precisar de sua ajuda.
- Minha ajuda? Eu é que preciso de ajuda!
- Eu sei. Mas, me escute, por favor. Sei que tivemos um problema e a HAL reconhece seu erro. Mas se quisermos ainda ter sucesso, é importante olharmos daqui para frente. Foi por isso que fizemos todo um esforço de replanejamento do projeto.
- Replanejamento? O que você quer dizer com isso? Temos um contrato!
- Estou ciente, é verdade. Apenas gostaria de discutir algumas novas possibilidades com o senhor a respeito.
- Possibilidades? Deixe-me perguntar-lhe uma coisa: afinal, quanto tempo mais vocês precisam para acabar o projeto?
- Seis meses, senhor.
- Seis meses? Você está louco! Ou melhor, eu devo estar louco. Este projeto era para estar acabado! Você tem idéia de

quanto eu perco a partir deste mês em função das agências que não estão prontas?

- Não, senhor.

- US\$ 250 milhões! Você sabe o que é isso? Como espera que eu justifique isso para minha presidência?

- Na verdade, senhor, nós já temos algumas agências praticamente prontas e...

- US\$ 250 milhões a partir deste mês! Agora eu lhe pergunto: quem é que paga por isso? Você? A HAL?

Esta era uma variável completamente nova na minha equação. Eu não sabia ou não tinha previsto que este argumento apareceria na negociação... Mas eu tinha algumas cartas escondidas na manga também. Ainda bem que o patrocinador deste projeto é o Juvenal. Eu não comentei, mas combinei com ele algumas moedas de troca que poderia usar em caso de emergência...

- Sr. Barril, entendo perfeitamente o que o senhor está dizendo e gostaria de lhe propor uma coisa.

- Fale, Glick, quem assumirá esse gasto?

- O nome é Flick, senhor...

- Ok, mas fale de uma vez, homem!

- A HAL não tem condições de assumir mais nenhum custo adicional neste projeto. Aliás, este é um dos motivos pelos quais estamos aqui conversando. Mas por outro lado, como o senhor sabe, nosso contrato prevê uma garantia adicional após a conclusão dos serviços, correto?

- E daí?

- Bem, estou autorizado e a lhe oferecer uma garantia estendida de todo o nosso serviço, além de um período maior de manutenção.

Este é o tipo de coisa que normalmente uma empresa de solução já tem uma estrutura preparada e o custo pode ser muito mais facilmente diluído... Ao mesmo tempo, para o cliente, pode ter um valor inestimável...

- Você quer que eu assuma estes custos em troca de mais garantia?

- Sim, senhor. Se considerarmos que 18 agências estão praticamente prontas, esta quantia não é tão elevada. Mais ainda: gostaria de discutir com o senhor quais são suas prioridades de instalação hoje. Sei que temos que instalar todas e até já montamos um novo cronograma com base nas cláusulas do contrato. Mas acho que podemos flexibilizar isso para a sua realidade, que certamente pode ter mudado. Digame, qual é sua prioridade hoje?

- Bem, são as centrais elétricas. São nove ao todo.

- Pois, perfeitamente. Começaremos pelas centrais então. Teremos que modificar um pouco o plano que fizemos, mas acho que posso garantir pelo menos quatro centrais prontas ainda este mês.

- Você está muito confiante. O que lhe dá tanta certeza de que vai conseguir isso? Seu antecessor me prometeu uma série de coisas também e não cumpriu!

- Eu sei, senhor. Apenas por uma questão de ética profissional, eu não gostaria de discutir as ações do meu antecessor. Gostaria de discutir daqui para frente. A partir de hoje, eu e

minha equipe representamos a HAL dentro da Lightning. Estou lhe pedindo agora um crédito para que possamos seguir o novo cronograma que traçamos juntos à risca. Este projeto não tem sido bom do ponto de vista financeiro para a HAL também. Acho que o senhor pode imaginar isso.

-As finanças da HAL não me interessam. Quero saber do meu projeto.

- Está certo. O senhor concorda em me dar mais estes seis meses sem nos repassar este gasto adicional que o senhor mencionou?

- Vamos fazer a priorização mensal juntos aqui em minha sala?

- Sim, senhor. O senhor tem a minha palavra. Virei aqui pessoalmente fazer isso.

- Escute aqui, Flick. Vou lhe dar essa chance. Não sei por que, mas vou. Mas não estrague tudo, você me ouviu bem? Não estrague. Antes de você vir aqui eu estava a ponto de processar a HAL. Vou acreditar que estaremos recuperando o tempo perdido e vou pedir mais seis meses para minha presidência. Nem mais um dia. Está claro?

- Sim, senhor. Mas tem mais uma coisa.

- Fale!

- Nós precisamos que o senhor reconsidere a multa.

- A multa? Você deve estar brincando! E o único instrumento que tenho para forçar vocês a cumprirem o que me devem. Nem em um milhão de anos. Isso vocês vão ter que pagar!

- Sr. Barrril, tenho certeza que a Lightning Corp não espera ganhar dinheiro com multa. Seu negócio é ganhar dinheiro com as agências, estou correto?

- Está. Mas isso não significa que...

- Por favor, deixe-me apenas concluir. O que estou lhe pedindo não é que tire ou que não exerça a cláusula de multa. Apenas que a postergue. Esta multa agora só viria a prejudicar ainda mais a saúde financeira do nosso lado. Como negociávamos antes, nós vamos ter um novo prazo para acabar suas agências. É claro que a multa é um direito contratual seu. Só o que estou lhe propondo de diferente é que não a cobre agora, mas sim, se não cumprirmos os novos prazos que estamos estabelecendo. E com um acréscimo de 10%! O senhor continua tendo sua garantia e nós ganhamos um certo fôlego para continuar.

Eu estava autorizado por Juvenal também para oferecer isso. Mais uma vez, a importância do bom patrocinador. O gerente é sempre o responsável. Mas é fundamental ter uma retaguarda informada e apoiando. Ele aceitou a idéia. A partir deste instante, começamos a nos relacionar melhor. As baforadas do charuto continuavam, mas os palavrões diminuíram... Comecei a entender que o pescoço dele também estava na linha de fogo dentro da própria Lightning. A idéia da repriorização tinha sido um tiro na mosca. Ainda tive que, sutilmente, lhe pedir que me colocasse um ponto focal do lado da Lightning, que, por incrível que pareça, nós não tínhamos até aquela data. Não deu neste primeiro momento para pedir mais dinheiro ou mesmo parte do pagamento adiantado. Afinal, eu não tinha feito nada até agora a não ser promessas. Apesar de todo o desgaste, achei que o saldo da reunião foi positivo. E claro que saí dali comprometido até o pescoço... Mas sabia o que fazer. Tinha

que começar logo. Entre berros, gritos, palavrões e baforadas na cara, acho que nos entendemos. Na saída, finalmente, tive meu aperto de mão...

Saí daquele primeiro encontro com Pablo da mesma forma que Rocky Balboa sai ao final de uma luta... O desgaste físico e emocional foi total. Mas o tempo não pára. Fiz uma rápida ligação para Juvenal contando como tinha sido a reunião. Mesmo berrando e reclamando, Juvenal me apoiou. Ele sabia que, naquele momento, aquilo era tudo que podia ser feito.

Era o primeiro round apenas... Um pequeno passo para o projeto, mas um grande passo para Flick...

Agora, precisávamos mostrar serviço. Eu deveria fazer a primeira reunião com todo meu time. Não só com Simbad e Canhoto, mas também todos os fornecedores e profissionais da própria HAL... Mas eu já sentia mais confiança em mim mesmo.

Nada tema, com Flick não há problema...

27- Recuperando o Projeto

*Procurei-te em vão pela terra, perto do céu, por
sobre o mar. Se não chegas nem pelo sonho, por que
insisto em te imaginar?*

CECÍLIA MEIRELES

Era o "Dia D". Eu iria fazer um discurso para pelo menos cem pessoas não exatamente motivadas e que tinham acabado de

perder seu gerente. A reunião de reabertura do projeto seria em um auditório da própria Lightning. Minha única vantagem era igual à desvantagem... Ou seja, ninguém me conhecia e ninguém tinha nada nem a favor nem contra. Mas eu sabia que a primeira imagem que tivessem seria a que guardariam. Por isso era importante passar a mensagem que eu almejava. A questão era: qual a mensagem que eu queria passar? Tínhamos um projeto com muitos problemas, um cliente exigente, pouco orçamento e um cronograma apertado. Além disso, ainda perdemos pessoas no decorrer do projeto e a documentação estava totalmente descontrolada. Nada muito excitante...

É claro que antes da reunião procurei dar uma palavrinha com meu "guru" a respeito. Sabia que Petrúcio já devia ter passado por situações semelhantes. Sua única dica foi que eu não me preocupasse em parecer mais do que sou. Eu deveria ser claro e ao mesmo tempo contundente, saber informar que a situação é grave, mas recuperável. Que tínhamos um plano e que precisava da ajuda de todos ali naquela sala. Era o nosso nome como empresa e como profissionais que estava em jogo. Também deveria saber ouvir, visto que certamente quem estaria ali naquela sala também ia querer falar, desabafar até. Mas que tudo tinha limite. Que eu deveria saber conduzir a reunião da forma mais motivadora possível, ganhando o compromisso do time e ao mesmo tempo mostrando que a casa está operando "sob nova direção".

Ouvi e concordei com tudo o que ele disse. O duro era conseguir fazer aquilo. Não preparei uma apresentação muito grande. Apenas com os pontos principais, inclusive em função da conversa que tive com Pablo Barril. Era importante passar o status do projeto, mas o mais fundamental era mostrar para onde estávamos indo e como iríamos chegar lá. Foi o que tentei fazer. Pedi para Canhoto e Simbad sentarem em lugares estratégicos na platéia para sentirem as reações. Comecei me apresentando:

- Bom dia senhoras e senhores... Meu nome é Flick. Leonardo Flick. Sou o novo gerente responsável. Estou aqui para compartilhar com vocês os rumos que tomaremos daqui para frente em nosso projeto. Sou de carne e osso assim como todos aqui nesta sala e sei que a situação não tem sido fácil e não está nem um pouco tranqüila. Mas nossa missão é recuperar este projeto e é isso que faremos. Gostaria de compartilhar com vocês alguns slides sobre nossa posição atual e também sobre...

Foi quando fui interrompido pela primeira vez por uma mão estendida na platéia:

- O senhor está dizendo que vamos recuperar o projeto. Na verdade, não sei se o senhor sabe, mas este projeto nasceu com problemas. Estamos nos matando aqui há mais de nove meses e o cliente não reconhece nosso esforço. Não seria o caso de parar aqui?

- Qual o seu nome por favor?

- Meu nome é Rodrigo Olivier.

Só para vocês terem uma idéia, Rodrigo devia ter pelo menos o dobro do meu tamanho. Em todas as direções... Seu apelido?

Sapão... Uma verdadeira massa humana. Depois vim a saber, muito inteligente e com um grande coração. Mas naquele momento, os nervos e as expectativas de todos estavam à flor da pele. E ele fez questão de externar isso. Respondi da seguinte maneira:

- Rodrigo, a HAL não pretende abandonar este projeto porque temos um contrato e, por conseguinte, um compromisso com nosso cliente. Somos uma empresa séria e vamos honrar este compromisso. Não estou dizendo que não tivemos erros, mas precisamos olhar daqui para frente. É isso que já negocie com o cliente e é isso que gostaria de comentar com vocês. Se puderem aguardar apenas alguns slides, vou poder mostrar que...

Eu não consegui continuar... Perguntas começaram a se suceder de todos os lados da platéia. Tanto de fornecedores, quanto de funcionários da HAL e até de alguns da própria Lightning, que, eu diria, estavam camuflados. Todo o tipo de perguntas, acreditem... Reproduzo aqui algumas das que considere mais curiosas ou difíceis de responder:

- Vamos ter mais alguma demissão?

- Não conseguimos terminar o projeto em nove meses e agora você está dizendo que vamos fazer em seis?

- Vamos ter que trabalhar mais ainda do que já estamos trabalhando? Onde está a chamada "qualidade de vida" que é tão apregoada?

- Não recebi nenhuma hora extra até agora. Será possível passar a contabilizar isso daqui para frente?

- O cliente é culpado do atraso também! Tivemos várias mudanças não documentadas pedidas por eles. Você vai

informá-los disso ou vamos continuar aceitando tudo que eles pedem?

- Onde está aquele "profissional" que vendeu este projeto? Por que ele ganhou um prêmio por vender uma porcaria como essa? Por que não está aqui com a gente?

- Vamos ter mais dinheiro? O cliente vai pagar mais?

- Qual a diferença entre o senhor e o gerente que já tínhamos? Por que ele saiu?

- Vamos ter algum tipo de prêmio se conseguirmos terminar no novo prazo?

- Vamos processar a empreiteira que faliu?

- Quando a máquina do café vai voltar a funcionar?

Isso mesmo que vocês leram... No meio de tantas perguntas pertinentes, alguém parou para perguntar sobre a máquina do café! Parece insignificante, mas para aquele funcionário que estava ali, a máquina do café parada era o mais importante. E óbvio que tive que lhe dar atenção e respondi que estaríamos providenciando o conserto. Foi neste momento que internalizei que todos ali estavam passando por vários tipos de pressão. Cada um reagia de uma forma. Eu estava lhes dando uma chance de porem para fora uma série de angústias que tinham. Ao mesmo tempo, eu também estava sendo testado. Era muito importante manter a calma e a segurança. Petrúcio havia comentado até sobre como me comportar, do ponto de vista da apresentação. Seu corpo e a forma com que você se posiciona, sem dúvida, podem transmitir mais do que palavras. Muitas vezes nem nos damos conta disso. Mas a plateia sente isso em você. Quem está ali sentado não está

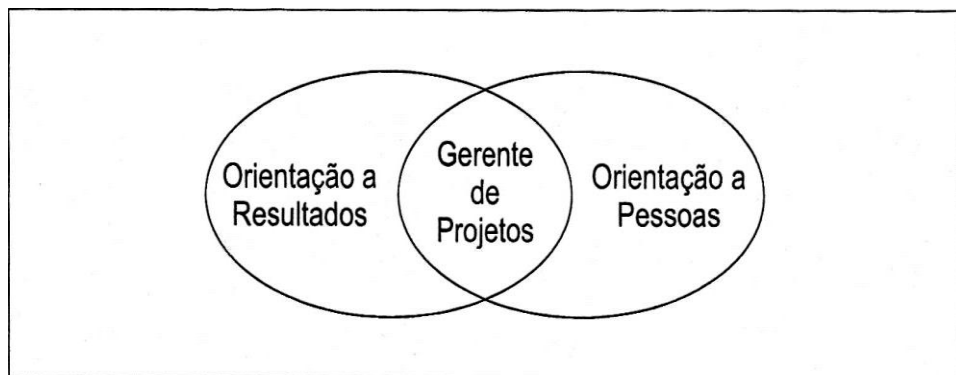
fazendo outra coisa a não ser prestar atenção nisso. A troca de energia acontece quer você queira ou não. Portanto, minha tarefa naquele momento era garantir que a energia trocada fosse positiva. Foi por isso que desisti da apresentação formal. Sentei em cima da mesa do auditório e continuei a responder perguntas. Algumas eram visivelmente agressivas e com intuito de intimidação. Para estas, minha resposta era igualmente dura, direta e olhando nos olhos de quem perguntava. Também não é proibido dizer "não sei" ou "aguarde um pouco e vamos conversar sobre isso em particular após a reunião". O importante era ser honesto. A situação era grave e o clima não era dos melhores. Mas tínhamos uma missão.

Após a sessão de perguntas, resolvi mostrar um único slide que resumia o plano de ação que teríamos. Mantive principalmente o foco em nosso plano de comunicação. Apontei para Canhoto e Simbad na platéia e, formalmente, informei a todos que eles seriam os gerentes técnicos responsáveis. Durante as reuniões de cada equipe nos dias seguintes, todos teriam uma visão mais clara do *modus operandi* do projeto.

Eu diria que a reunião transcorreu bem. Poderia ter sido melhor? Poderia... Para algumas daquelas perguntas eu não tinha resposta preparada. Mas deixei claro que tínhamos uma equipe de novo e fiz questão de ratificar que iríamos terminar aquele projeto, com sucesso, dentro dos novos objetivos de escopo, tempo, custo e qualidade. Saí da sala dando a seguinte mensagem:

- Senhores, somos um time. Não existe espaço para mais falhas. E vencer ou vencer. Quem não está comigo, que por favor se manifeste agora.

Todos permaneceram calados... Isso podia ser um bom indicativo ou pura demagogia. O fato era que depois disso meu trabalho teria que ser mais individualizado, por grupo ou até por pessoa, dependendo do caso. Voltei a folhear o GGP em busca de um parágrafo de que me lembrava ter lido rapidamente. O resumo do parágrafo podia ser representando mais ou menos como no desenho a seguir:



Estes dois lados da liderança devem ser bem dosados enquanto se está atuando como gerente de projetos. É fundamental saber a hora certa de dar atenção para as coisas certas. É possível inclusive traçar perfis de liderança em função dos conjuntos acima. Dependendo da posição ou da situação, em alguns momentos somos obrigados a ter uma maior orientação a resultados ou às pessoas. O desafio maior é tentar manter o equilíbrio, para que a tomada de decisão seja

facilitada. Eu juro que tentava... Devo muito ao Petrúcio e ao GGP...

Devo muito também a Simbad, que com seu jeito místico e alegre, acabou por se tornar um grande aglutinador. Sem falar que era o responsável por pegar os documentos de aceite de todas as agências. Foi ele que me alertou sobre determinados times rivais dentro do projeto. Situação intolerável para um empreendimento daquela importância. Chamei os representantes de cada time para conversar. Desta vez fui bem mais incisivo e não os deixei falar. Entrei na sala com os dois times, um de cada lado da mesa e falei:

- Senhores, sei que temos um problema aqui entre estes dois grupos. Não me interessa a origem, nem quem está certo ou errado. Vou deixar apenas uma coisa bem clara para vocês. A partir de hoje, esta briga está suspensa. Vocês podem fazer o que quiserem fora deste ambiente. Aqui dentro somos um time só e todos objetivamos a mesma coisa. Trabalhem nesta direção e não vamos ter problemas. Não quero ouvir mais nenhum tipo de comentário sobre mesquinharias aqui, fui claro?

Disse isso e saí da sala deixando os dois times sentados e se entreolhando. Eu mesmo não me reconheci... Pelo menos agora, eles eram um só do ponto de vista da apreensão... Sei que parece radical, mas há momentos em que não se pode perder tempo.

Aliás, falando sobre tempo, estipulei também que só passaria a ler e-mails duas vezes por dia. Uma às 9h e outras às 16h.

Quem quisesse falar comigo, que me procurasse pessoalmente ou por telefone. Sugerir que todos no time seguissem o mesmo procedimento. E-mails são muito bons para documentação, mas até que me provem o contrário, são grandes comedores de produtividade. Tempo era a variável mais importante naquele projeto e não podíamos nos dar ao luxo de desperdiçá-lo. Aquele era o tipo de projeto em que somente controlar não seria suficiente. Eu precisava "respirar o ar" da Lightning. Eu precisava "ser" o próprio cliente para poder fazer o melhor possível.

Como a sede da Lightning era em outro estado, tanto Tânia como Caroline sentiam muito minha falta. Desta vez eu não só chegava tarde. Eu simplesmente não chegava. Ou melhor, viajava na segunda pela manhã e voltava na sexta à noite. Isso quando não tínhamos algum tipo de marco do projeto no fim de semana. Foram seis meses bastante difíceis do ponto de vista pessoal... Mas isso era também mais um estímulo que eu tinha para acabar o mais rápido possível. Passamos a ter uma espécie de reunião interna toda a segunda à tarde. Também fazíamos uma às quartas pela manhã com o cliente. Canhoto, sempre com a perspectiva técnica, teve a idéia de fazermos um piloto³⁵ tanto para as agências quanto para as centrais. Esta idéia acabou nos economizando muito tempo, além de minimizar os riscos de reclamações relativas a especificações. Do ponto de vista de relacionamento, sabia que a chave era

³⁵ Expressão utilizada no mercado para designar um pré-projeto que serve de molde para os demais que estão para serem desenvolvidos e que passam a seguir um mesmo padrão.

Pablo Barril. Acabei ficando muito próximo dele, que com o tempo, passou a confiar mais em mim e no sucesso do projeto. Até descobri que seu hobby predileto era... bumerangue! Isso mesmo que você leu: bumerangue. Não poderia ser tênis, futebol ou coisa do gênero. Tinha que ser algo que quase ninguém pratica... É claro que passei a me interessar mais pelo esporte, tipos de competição e seus equipamentos. No fundo chega a ser interessante, mas é o tipo da coisa que confesso que jamais pensei que me interessaria. Minha intimidade com Pablo Barril ia crescendo na medida em que o projeto ia se desenvolvendo e as agências eram entregues. Era preciso cuidado para não prometer mais do que era possível, apesar das insistências que apareciam. Toda e qualquer prioridade de instalação era discutida entre nós antes de oficializarmos como cronograma. Com o tempo, até consegui que ele liberasse parte do pagamento de algumas agências, mesmo sem ter o aceite definitivo ainda. É claro que às custas de trabalho duro e até de algumas mudanças de escopo muito bem negociadas. Para provar isso, conto a passagem que aconteceu lá pelo quarto mês de projeto, quando antes da reunião de quarta-feira eu entrei na sala de Pablo e lhe mostrei os slides que iríamos apresentar. Sua reação:

- Mas, Flick, isso é um absurdo! A agência 54 não pode atrasar dois dias!

- Eu sei, Pablo, já estamos cuidando disso. Apenas, por favor, segure o Mauro durante a reunião. Já estamos trabalhando na recuperação.

Mauro era o funcionário dele que mais reclamava. Não agregava muito, mas adorava atirar uma pedra.

Mesmo estando com o telhado todo de vidro...

- Segurar o Mauro? Mas ele terá razão em reclamar!

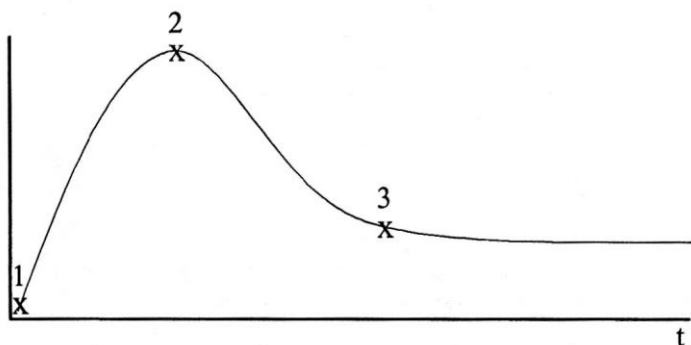
- Eu sei, Pablo, mas já estamos resolvendo. Se ficarmos discutindo muito na reunião em função das reclamações do Mauro, vamos perder mais tempo à toa. E por isso que estou lhe mostrando antes.

- Vamos ter esta agência concluída em dois dias? Você me assegura disso?

- Talvez antes.

- Está bem. Deixe o Mauro comigo.

E assim foi... Este tipo de segurança e intimidade não foi conquistado gratuitamente. Nós estávamos de fato entregando em um ritmo bem mais acelerado que anteriormente. Não quero de forma alguma menosprezar o trabalho que Marcelo Bezerra teve no projeto. Sem o trabalho de fundação que foi feito e sem a compra de material, jamais teríamos conseguido. Mas havia muito desgaste de ambos os lados. Não interessava bem a razão, mas sim, como fazer para desenvolver o time e entregar o projeto. Relativo a este tópico, o GGP apontava para uma curva de desenvolvimento de time mais ou menos assim:



Era como se no ponto 1 tudo fosse festa. No início de um projeto parece que tudo vai dar certo e todos são amigos de todos. Com o tempo, esta curva tende a uma inflexão, levando ao ponto 2 e a conseqüentes disputas ou picuinhas entre as pessoas. E o stress... Situação totalmente normal e esperada em projetos deste tipo. De acordo com o GGP, o stress, até certo ponto, pode ser positivo e deve até ser incentivado! O problema é se não é devidamente dosado. Pouco ou muito stress pode levar à baixa performance. Isso era tudo que queríamos evitar... Mas existe um tal "nível ótimo", que varia de equipe para equipe, que só é atingido quando o time se acomoda e chega ao ponto 3 conforme exposto no gráfico. Este é o ponto onde a equipe já se conhece e já se tolera. Pontos fortes são maximizados e pontos fracos compensados. Não é fácil permanecer estável neste ponto. Novas situações e novos problemas aparecem o tempo todo em seis meses de convívio. Aliás, a grande maioria ficaria junta por um total de 15 meses! Longe de suas famílias e tendo que aturar um

cliente que muitas vezes parecia não ser uma forma de vida à base de compostos orgânicos....

Mas conseguimos... Terminamos o projeto dentro do prazo e gastando quase que exatamente o que estimamos. Não tivemos que pagar multa, mas o projeto foi prejuízo para a HAL.

Como eu disse antes, mágica ainda não faço...

A boa notícia é que Pablo acabou mudando sua impressão da HAL e encomendando mais 20 novas agências para o outro semestre, conforme Juvenal havia me pedido. Desse projeto, eu pedi para não ser o gerente, apesar da insistência de Pablo. Argumentei que estava precisando resolver problemas de ordem pessoal e teria que voltar para minha cidade de origem...

Tive os seis meses mais agitados de toda minha vida. Fui muito elogiado tanto por Juvenal quanto por meu chefe, Edson Pedrosa, que nessa altura já fazia até propaganda minha por e-mail para todo o departamento. Nunca me senti tão bem como gerente. Sentia-me como uma máquina de *pinball* de felicidade! A atividade de gerenciar pessoas e projetos era maravilhosa e me completava como nunca antes em minha vida profissional. Mas eu estava cansado... Sentia falta do maior contato com a família e acho que de alguma forma já externalizava. Tentava compensar sempre nos fins de semana, mas Tânia e Caroline sentiram. Eu também... A falta delas duas era evidente e começava a me preocupar por não saber como resolver bem esta equação... Voltei à minha velha

baia um dia depois de terminado o projeto. Para minha surpresa, existia um bilhete em minha mesa de ninguém menos do que meu "guru". Ele dizia: "Flick, por favor, me encontre no café do terceiro andar. Preciso conversar com você. Paulo Petrúcio". Não preciso dizer que seu bilhete me intrigou. Sai correndo para o terceiro andar para falar com aquele que tinha sido meu maior amigo nos últimos anos. Uma nova surpresa me aguardava...

28. O Show deve Continuar..

*Para fazer uma obra de arte não basta ter talento,
não basta ter força. É preciso também viver um
grande amor.*

WOLFGANG AMADEUS MOZART

Aquele café já representava muito mais do que um simples ponto de encontro para mim. Praticamente todos os marcos de minha mudança profissional passaram por aquele lugar. Tenho certeza que se Simbad estivesse ali, certamente diria que existe alguma espécie de portal luminoso que eu mesmo abri no terceiro andar da HAL. E talvez ele estivesse certo...

Petrúcio estava sentado na área para fumantes. Na HAL temos isso também. Não é permitido fumar em nenhum andar, a não ser em um espaço mínimo que existe no café do terceiro. Não sou fumante, mas sinto pelos amigos que são... Estão

perdendo cada vez mais espaço aqui e em quase todos os lugares públicos.

- Bom dia, meu amigo!

- Bom dia, Flick!

- Porque sentou aqui na área para fumantes?

- Não tinha mais espaço em outro lugar, quando cheguei. Mas se você quiser, podemos trocar de mesa.

- Não, está tudo bem. Não me incomodo.

- Soube do seu sucesso na Lightning. Pedrosa fez um verdadeiro carnaval por e-mail. Parabéns!

- Obrigado. Devo tudo a você e a sua paciência em me ensinar como gerenciar projetos. Aliás, sem você, eu estaria perdido!

- De forma alguma. Você soube tomar as decisões corretas nas horas certas. Isso é muito difícil de conseguir. Mas você o fez...

Foi quando chegou meu capuccino e comecei a degustá-lo com deliciosos biscoitinhos amanteigados.

- Diga-me Petrúcio, estou curioso. O que você queria me contar?

- Flick, a razão de pedir que viesse aqui é porque o considero um de meus melhores amigos. Portanto, queria que você fosse o primeiro a saber.

- Primeiro a saber o quê?

- Estou me desligando da empresa.

- Desligando? Como assim?

- Estou pedindo demissão. Vou trabalhar em uma concorrente da HAL.

- Concorrente da HAL? Mas por quê?

- Bem, eu poderia lhe dar várias razões, mas a principal é que um profissional deve saber a hora certa de mudar. Eu estava muito bem no Sul do país, mas minha família não estava satisfeita. Já não sou mais tão jovem e acho que preciso priorizar certas coisas. Além disso, já tenho muitos anos nesta empresa. Está na hora de sair da zona de conforto em que me encontro e buscar novos desafios. Meu ciclo por aqui acabou.

- Mas o que seu chefe falou disso?

- Ele tentou me persuadir a ficar. Ofereceu-me um novo cargo aqui na matriz, novo salário. Mas eu já tinha tomado a decisão.

- Vejo nos seus olhos que sim. Espero sinceramente que seja uma boa oportunidade. Ninguém merece mais do que você. Confesso que vou sentir sua falta...

- Vou sentir a sua também, mas eu não vou estar em outra cidade ou outro país. Só não vamos mais poder tomar este café aqui no terceiro, mas podemos nos encontrar sempre que quisermos.

- Eu sei. Vou estar torcendo muito. Quando você sai?

- Pedi demissão hoje pela manhã, mas acredito que o processo ainda demore um pouco. Planejei tirar uma semana de férias entre um emprego e outro também, por isso acho que só começo na nova empresa na segunda semana do mês que vem.

- Que Deus ajude!

- Amém...

Acabamos de tomar café depois de 45 minutos de conversa. Aquela notícia me deixou perplexo. Não que eu não desejasse o melhor para Petrúcio. Muito pelo contrário! Eu o tinha como um irmão mais velho. Sabia também que ele não iria sumir. Na verdade ele estaria fisicamente até mais próximo do que antes, mas seria estranho não ver mais seu e-mail listado em nosso diretório. Que profissional... Que amigo... Jamais vou poder retribuir tudo que ele fez por mim. Imagino o quanto deve estar sendo desafiadora para ele também mais esta mudança em sua vida. Que coragem... Não sei se eu faria o que ele fez, mas o admiro.

Refeito da notícia, voltei à minha baia para me preparar para a avaliação anual de desempenho. Pedrosa iria me chamar em 15 minutos. Na teoria, uma avaliação de desempenho é o instrumento organizacional que lhe permite estar sempre se desenvolvendo e, por conseguinte, produzindo melhores resultados para a empresa. São *coletados feedbacks* de várias pessoas que trabalham junto a você, seu próprio chefe e, eventualmente, também o cliente. Trata-se da chamada avaliação 360°, no qual todos são requisitados a dar opiniões sobre seus pontos fortes e também aqueles carentes de melhoria. E claro que normalmente os bônus salariais estão ligados ao resultado destas avaliações. No meu caso, eu poderia ter um ganho de até 40% a mais de salário dependendo da minha performance apurada no período. Isso tudo é na teoria... Na prática eu sabia que qualquer gerência tem um orçamento predeterminado, que tem que ser respeitado e que não pode ser ultrapassado. Ou seja, mesmo

que se tenha todo um departamento com um superdesempenho, sempre é feito um ranking para a chamada premiação. Obviamente, também, que este ranking, por sua vez, possui metas baseadas em uma fórmula extremamente complexa que envolve resultados que nunca podem ser cem por cento objetivamente apurados... Esta em geral é a maior barreira (*e o maior trunfo do chefe...*) nas discussões entre comandantes e comandados nas respectivas reuniões de avaliação de desempenho. A minha não foi diferente...

Pedrosa era o tipo do chefe que eu admirava muito e que sabia que gostava de mim também. Mas quando não tinha paciência para ouvir meus argumentos ou quando já tinha uma opinião formada sobre o que seria discutido, se transformava em uma pessoa muito difícil para contra-argumentar. Do tipo que ainda balança a cabeça para fingir que está compreendendo e concordando com o que você diz, mas que, na prática, já tem a resposta pronta, não importa o que seja discutido. Em minhas épocas de analista eu costumava ficar revoltado com isso. Muitas vezes eu chegava até a treinar em casa, na frente do espelho ou até mesmo com Tânia, antes de ir falar com ele alguma coisa relativa a salário ou condições de trabalho. Quando ele me recebia, por mais que eu tivesse treinado, tudo saía diferente do planejado... Entretanto, depois de passar algum tempo como gerente, começava a entender um pouco mais como as coisas funcionavam. Existe uma dinâmica processual e política na empresa que tem que ser respeitada. E preciso fazer parte do

jogo para jogá-lo. Não julgo meu chefe. Pelo contrário... eu o entendo...

Terminamos minha avaliação do ponto de vista formal. Não fiquei com a melhor avaliação que achei que ficaria, mas também não foi ruim. Ainda assim, Edson Pedrosa parecia estar escondendo alguma coisa. Foi então que ele se reconfortou na cadeira e me deu a única notícia que eu não esperava:

- Muito bem, Flick, agora que acabamos a sua avaliação, gostaria de lhe dizer que seu nome foi cotado para assumir um novo departamento que estamos montando aqui na empresa.

- Um novo departamento, chefe? Mas que departamento seria esse?

- O nome ainda não está definido, mas acreditamos que vá se chamar Escritório de Projetos.³⁶

- Escritório de Projetos? Mas qual o papel exatamente deste novo departamento?

- Estamos enfrentando momentos em que a empresa toda funciona cada vez mais por projetos, Flick. Tanto externos quanto internos. Estamos indo bem, mas é preciso aumentar o controle e melhorar a performance destes projetos. Você não concorda?

Era verdade... Pelo menos, de todos os projetos que gerenciei, nenhum teve sucesso completo envolvendo custo, tempo,

³⁶ Normalmente conhecido no mercado pela designação em inglês: *Project Management Office (PMO)*.

escopo, qualidade e satisfação do cliente. Sempre tive algum tipo de problema...

- Concordo, chefe, mas como este departamento faria isso?

- Bem, Flick, isso eu não sei. Ficarà a cargo do novo gerente responsável pelo departamento. Você teria que parar de gerenciar projetos como vem fazendo, mas passaria a ter controle sobre todo o portfolio de projetos da HAL. O que você me diz?

- Bem, chefe, nem sei o que dizer... Eu ainda não tenho bem a noção do que vem a ser isso, mas...

- Ora, Flick, não se preocupe. Estamos falando de dar suporte aos gerentes de projeto, dar manutenção à nossa metodologia, priorizar os projetos a serem empreendidos, controlar o portfolio, coisas deste tipo...

- Coisas desse tipo? Mas, chefe, eu...

- Flick, não quero que você se sinta de forma alguma pressionado. Vou lhe dar um tempo para pensar. Que tal até hoje à tarde?

- Até hoje à tarde? Mas, chefe, eu não...

- Então estamos combinados. Aguardo você aqui às 16h com sua decisão.

Aquela sensação de *déjà vu* passou pela minha cabeça. Uma nova oportunidade da qual eu não sabia absolutamente nada começava a bater à minha porta. Este cargo significava ter dois funcionários fixos, um estagiário e ainda uma promoção. Mas também significava mais responsabilidade, provavelmente mais pressão e certamente menos tempo. E claro que eu precisava falar com minha mulher antes de aceitar, mas só o fato de ter sido considerado já me orgulhava.

Acabei falando com Tânia e com Petrúcio para poder me posicionar. Sentia-me como uma espécie de Scarlet O'Hara tendo que recomeçar do zero de novo, cheio de medos, inseguranças e com o mundo me retrucando: *"Frankly my dear, I don't give a damn..."*³⁷.

Tudo isso aconteceu há dois dias. O que posso lhes dizer é que sou o mais novo gerente do Escritório de Projetos da HAL... O que isso quer dizer exatamente? Bem, pode ser que a história seja assunto para um outro livro...

Mas não queria acabar este meu relato só falando de trabalho... Aliás, não queria acabar... Descobri com meu "guru" que quando mais se aprende é quando se tenta ensinar. Ele me mostrou também que é preciso coragem para se mostrar imperfeito e mais ainda para errar.

Aprendi com minha filha que a ambição é importante, mas que os valores não devem mudar. Rir é fundamental... Principalmente nos momentos difíceis. Porque de nada adianta chorar...

Aprendi com Tânia que a base que temos um no outro é forte porque é preciso compreensão para amar. Amores assim são mais saborosos não só pela história que trazem consigo, mas também pelo que traduzem em um simples olhar...

Aprendi comigo mesmo que gerenciar não é fácil, porque estamos lidando com pessoas, que por definição são

³⁷ Lembrança da famosa citação de Clark Gable para Vivien Leigh no filme "E o vento levou...".

diferentes, além de nós mesmos. Exige autoconhecimento, disciplina e vontade de acertar. A maior alegria não está em conseguir, mas sim em sempre lutar. Tudo que a vida espera de nós é coragem...

*Infelizmente, não posso mais escrever agora...
Preciso correr... Meu novo chefe está me chamando...*